ESTIMATES

Canadian International Development Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2005

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/27-2005
ISBN 0-660-62897-X

This document is available on the TBS Web site at www.tbs-sct.gc.ca
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

106-00825/

Canadian International Development Agency

Departmental Performance Report 2005

For the period ending
March 31, 2005

Minister of International Cooperation

Table of Contents

Section I: Overview

1.1 Minister's Message 1
1.2 Management Representation Statement 3
1.3 Executive Summary 4

1.4 The Development Challenge
1.4.1 Introduction: Making Good on a Pledge 7
1.4.2 The Global Picture 8
1.4.3 A Regional Perspective 9

1.5 Meeting the Challenge: Canada's Development Assistance Program
1.5.1 CIDA's Mandate and Objectives 11
1.5.2 CIDA's Operational Context 13
1.5.3 CIDA's Sustainable Development Strategy 2004–2006 16
1.5.4 Benefits for Canadians 17

1.6 Summary Information: Departmental Performance
1.6.1 Linking Plans, Priorities, and Results: CIDA's Key Agency Results 18
1.6.2 Basis for Performance Assessment 22
1.6.3 Summary Information 22
1.6.4 CIDA's Report Card: Performance Against 2004–2005 RPP Commitments 25

1.7 Performance Highlights
1.7.1 Highlights of CIDA's Performance 29
1.7.2 Risks, Challenges, and Future Directions 33

Section II: CIDA's Performance

2.1 Strategic Outcomes: Achieving Results
2.1.1 Economic Well-Being 34
2.1.2 Social Development 40
2.1.3 Governance 51
2.1.4 Environmental Sustainability 57

2.2 Enabling Results: Effective Strategies for Sustainable Development
2.2.1 Appropriate Programming Orientation 61
2.2.2 Appropriate Sectoral and Thematic Focus 72
2.2.3 Appropriate Geographic Focus 74
2.2.4 Engaged Canadians 78
2.2.5 Institutional Strengthening of CIDA's Partners 81
2.2.6 Appropriate Balance Between Directed and Responsive Programming 83

2.3 Management Results: Strategic Approaches and Support Activities
2.3.1 Strategic Planning and Resource Allocation 84
2.3.2 People Management 85
2.3.3 Knowledge Management 87
2.3.4 Information Management / Information Technology 89
2.3.5 Management Processes, Approaches, and Support Activities 90

2.4 Learning from Experience: Challenges, Risks, and Future Directions 91

Section III: Supplementary Information

Annex I: Financial Summary Tables 97
Annex II: CIDA Organization Chart and Business Lines 107
Annex III: CIDA Sustainable Development Strategy 110
Annex IV: Procurement and Contracting 112
Annex V: Service Improvement Initiative 113
Annex VI: Information on Audits and Evaluations 115

Section IV: Other Items of Interest

Annex VII: The Millennium Development Goals 118
Annex VIII: Outcomes of the International Policy Review 119
Annex IX: Improving Performance and Accountability to Canadians 121
Annex X: Contact Information 128

List of Charts and Tables

Chart 1	CIDA's Strategic Outcomes and Key Agency Results	20
Chart 2:	2004–2005 CIDA's Aid Disbursements by Development Result	23
Chart 3:	2004–2005 CIDA's Aid Disbursements by Program Branch	23
Chart 4:	2004–2005 CIDA's Aid Disbursements in Development Results by Branch	24
Chart 5:	Actual Disbursements for CIDA's Social Development Priorities	73
Chart 6:	CIDA's Actual Disbursements in Agriculture	74
Chart 7:	Breakdown of CIDA's Aid Disbursements by Bilateral Branches in the Countries of Focus	77

Table 1:	CIDA's Development Results—In Support of the MDGs	21
Table 2:	Total Financial Resources	24
Table 3:	Total Human Resources	24
Table 4:	Spending by Strategic Outcomes	25
Table 5:	Humanitarian Assistance—Actual Spending	49
Table 6:	Untying Status of Canadian ODA	69
Financial Summary Tables		
Table 7:	Comparison of Planned Spending to Actual Spending (including Full Time Equivalents)	97
Table 8:	Use of Resources by Business Lines	98
Table 9:	Voted and Statutory Items	99
Table 10:	Net Cost of Department	99
Table 11:	Contingent Liabilities	100
Table 12:	Loans, Investments, and Advances (Non-Budgetary)	100
Table 13:	Non-Respendable Revenue	100
Table 14:	Budgetary Resource Requirements by Organization and Business Line	101
Table 15:	Details of Transfer Payments by Business Line	102

Acronyms and Abbreviations

ADB ....African Development Bank
AIDS...................Acquired Immune Deficiency Syndrome
AU... ....African Union
BRAC ....Bangladesh Rural Advancement Committee
CAREC...............Caribbean Epidemiology Centre
CCCDF...............Canadian Climate Change Development Fund
CDPF..................Country Development Programming Frameworks
CEAA.................Canadian Environmental Assessment Act
CEE ....Central and Eastern Europe
CESD..................Commissioner of the Environment and Sustainable Development
CESO..................Canadian Executive Service Organization
CFA....................Canada Fund for Africa
CGIAR ....Consultative Group on International Agricultural Research
CIDA..................Canadian International Development Agency
CIFA...................Canada Investment Fund for Africa
CPAG ....Corporate Planning and Analysis Group
DAC ....Development Assistance Committee, OECD
DART ....Disaster Assistance Response Team
DPR....................Departmental Performance Report
EFA ....Education for All
ESDP..................Environment and Sustainable Development Program
EU.......................European Union
FTE.....................Full Time Equivalent
GAVI..................Global Alliance for Vaccines and Immunization
GDP....................gross national product
GEF ....Global Environment Facility
GFATM.............Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria
GHD ....Good Humanitarian Donorship
GOL ....Government On-Line
GPEI...................Global Polio Eradication Initiative
HIV.....................Human Immunodeficiency Virus
HRM...................human resources management
IAE ....International Assistance Envelope
ICT ....information and communications technology
IDRC ....International Development Research Centre
IFAD...................International Fund for Agricultural Development
IFI.......................international financial institution
IM/IT ....information management and information technology
IMF.....................International Monetary Fund
IPS......................International Policy Statement
KAR ....Key Agency Result
KMI....................Knowledge Management Initiative
LDC....................Least Developed Countries
MDGs.................Millennium Development Goals
MRRS.................Management, Resources and Results Structure
NEPAD...............New Partnership for Africa's Development
NGO ....non-governmental organization
NPF.....................NGO Project Facility
OA.......................official assistance
OAG ....Office of the Auditor General of Canada
OAS....................Organization of American States
ODA ....official development assistance

ODACE .... Official Development Assistance for Central Europe
OECD .... Organisation for Economic Co-operation and Development
OHCHR .... Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights
OSCE .... Organisation for Security and Co-operation in Europe
PAA .... Program Activity Architecture
PAHO .... Pan-American Health Organization
PBA .... program-based approach
PRAS .... Planning, Reporting and Accountability Structure
PRSP .... Poverty Reduction Strategy Paper
RBAF .... Risk-Based Audit Framework
RBM .... Results-Based Management
RCMP… .... Royal Canadian Mounted Police
RFP .... Request for Proposals
RMAF .... Results-Based Management and Accountability Framework
RPP .... Report on Plans and Priorities
SADC .... Southern African Development Community
SARS .... Severe Acute Respiratory Syndrome
SDPs .... Social Development Priorities
SDS .... Sustainable Development Strategy
SEA .... Strategic Environmental Assessment
SME .... small and medium-sized enterprises
SWAp .... sector-wide approach
TBS .... Treasury Board of Canada Secretariat
UN .... United Nations
UNAIDS .... Joint United Nations Programme on HIV/AIDS
UNDG .... United Nations Development Group
UNDP .... United Nations Development Programme
UNEP .... United Nations Environment Programme
UNESCO .... United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNFPA .... United Nations Population Fund
UNHCR .... United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF .... United Nations Children's Fund
UNRWA .... United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East
VCA .... volunteer cooperation agency
VCP .... Volunteer Cooperation Program
WFP .... World Food Programme
WHO .... World Health Organization
WTO .... World Trade Organization

Section I: Overview

1.1 Minister's Message

Five years ago, world leaders agreed on a vision for sustainable development: a vision of peace, prosperity, justice, human dignity and equality. Expressed in the United Nations (UN) Millennium Declaration, this vision remains at the core of the Canadian International Development Agency's (CIDA) work.

Together with developing countries, other donors, international organizations and non-governmental partners, CIDA has continued to focus its efforts on the Millennium Development Goals (MDGs), a set of time-bound targets for reducing poverty. The UN 2005 World Summit provided the opportunity for the global community to assess how far we have come, and how far we have yet to go, in reaching these goals.

In 2004–2005, CIDA made significant progress, both with regard to implementing Canada's aid program and also in charting a new course for Canadian development cooperation.

During the fiscal year, the Agency participated in a comprehensive review of Canada's international policy, which culminated in the release of the International Policy Statement (IPS) in April 2005. Among other things, the policy outlines a "whole of government" approach to international cooperation with a more focused approach to our programming across all delivery channels, based on addressing the MDGs. Under the IPS, CIDA will focus on a core group of Development Partner countries for long-term poverty reduction programming and concentrate programming within five sectors of focus—health (with a focus on HIV/AIDS), basic education, governance, private sector development and environmental sustainability, with attention to gender equality integrated explicitly and systematically throughout—to ensure that the engagement of Canada and Canadians in the fight against global poverty is as effective as possible.

CIDA's programming in 2004–2005 was characterized by strong performance in many areas. The Agency fulfilled its five-year commitment to double its investments in the Social Development Priorities (health and nutrition, child protection, education and HIV/AIDS). It also took further significant steps to strengthen the way it integrates and monitors environmental sustainability and gender equality into its development programming.

This past year, Canadians witnessed humanitarian disaster and conflict in many parts of the world including Sudan, Haiti, Afghanistan and Iraq. Assistance from CIDA helped respond to immediate humanitarian needs and recovery efforts by delivering Canadian financial and material aid, including food and non-food assistance, on the ground. I am particularly proud of the Agency's response to the Indian Ocean tsunami, which saw CIDA work together with Canadians from coast to coast and with the entire international

community to help bring assistance and relief to millions of devastated people and communities, and to begin the process of rebuilding.

Effective development depends on good partnerships—with international organizations, other donors, developing country partners and Canadian organizations. In 2004–2005, CIDA placed continuing emphasis on the principles of aid effectiveness, making important headway on new programming approaches and increased harmonization of efforts with others in the development community. For example, CIDA continued to provide leadership in the donor community on the Good Humanitarian Donorship initiative, at the heart of which is the promotion of more timely, flexible and equitable responses to disasters and conflicts. We will continue to work with other governments, the UN and the broader humanitarian community to strengthen the effectiveness of the international humanitarian response system.

CIDA also continued to reach out and engage Canadians. One major accomplishment in this area was the official launch of Canada Corps, an initiative that will help CIDA to engage and mobilize Canadians to support governance in developing countries. Canada Corps' first electoral observation mission, in support of the Ukrainian Presidential election in December 2004, was a major success. Since then, it has set up new initiatives aimed at strengthening CIDA's partnership with Canadian voluntary and private sector organizations. This includes $8.5 million in support for a new Canada Corps Project Fund. The Fund will support innovative governance projects that deploy Canadian experts and youth to developing countries.

We made significant progress during the fiscal year in the modernization and strengthening of CIDA's internal systems and processes in such areas as human resources, financial, performance and information management—all of which will contribute toward a truly world class development cooperation program.

This Departmental Performance Report highlights CIDA's work in 2004–2005 and includes, for the second year, a "report card" on how well we met the commitments expressed in our 2004–2005 Report on Plans and Priorities. This performance would not have been possible without the dedication, in exceptionally challenging circumstances, of CIDA's staff in Canada and in the field, and the support of all our partners.

Canadians understand that our security and prosperity are linked to the rest of the world in an increasingly interdependent global community. An effective aid program reflects our generosity and helps to improve the lives of those in the developing world. I invite all Canadians to read this report. I am confident that in doing so, you will find in it many reasons to be proud of Canada's contribution to poverty reduction and sustainable development worldwide.

M. Aileen Carroll

The Honourable M. Aileen Carroll, P.C., M.P.
Minister of International Cooperation

1.2 Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2004–2005 Departmental Performance Report (DPR) for the Canadian International Development Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the Preparation of 2004–2005 Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements;
- It uses an approved Business Lines structure;
- It presents consistent, comprehensive, balanced, and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.

Robert Greenhill
President, Canadian International Development Agency
September 19, 2005

1.3 Executive Summary

In 2004–2005, the global development picture was one of both hope and continuing challenges. Over the past 50 years, life expectancy has risen, food production and consumption have increased, and adult literacy has improved. Between 1990 and 2002, the number of people living in extreme poverty declined by 130 million. Notwithstanding these achievements, in 2004–2005 many parts of the world still struggled with profound poverty and marginalization, the growing menace of infectious disease, environmental deterioration, armed conflict and poor governance. Humanitarian crises, highlighted by the Indian Ocean tsunami, had a devastating impact on many countries around the world.

Development issues were prominent on the global agenda in 2004–2005, as industrialized and developing countries alike continued to mobilize in support of the Millennium Development Goals (MDGs)—a set of time-bound, interrelated targets to eradicate poverty and hunger by 2015. Preparations for the United Nations (UN) 2005 World Summit underscored the nature and scope of development challenges still facing the international community.

As the federal agency responsible for administering most of Canada's Official Development Assistance program, the Canadian International Development Agency's (CIDA) focus in 2004–2005 was on responding to these challenges.

A key initiative for the Agency during the period under review was its active participation in a comprehensive review of Canada's international policy framework. The result—Canada's International Policy Statement (IPS), issued in April 2005—sets out a "whole of government" approach to diplomacy, trade, defence and development. The policy outlines a more focused approach to CIDA's programming across all delivery channels, based on addressing the MDGs. Under the IPS, CIDA will focus its bilateral assistance on a core group of Development Partner countries and concentrate on five sectors of focus—health (with a focus on HIV/AIDS), basic education, governance, private sector development and environmental sustainability, with attention to gender equality integrated explicitly and systematically throughout—in order to maximize the impact of Canada's aid program.

Budget 2005 and the IPS affirmed Canada's commitment to an effective and substantial aid program, recommitting Canada to doubling (relative to 2001) its international assistance to over $5 billion by 2010, with a doubling of aid to Africa by 2008–2009. Management of these resources will be strengthened through a renewed governance structure for Canada's International Assistance Envelope.

Consistent with its commitment to increase the geographic concentration of aid, in 2004–2005 CIDA welcomed the graduation of several countries from Canada's aid program, and undertook the policy work to identify the 25 Development Partner countries—including 14 from Africa—which will receive two-thirds of Canada's bilateral assistance by 2010.

CIDA's performance during the fiscal year saw important achievements on a number of key initiatives. The Agency fulfilled the pledge made in 2000 to double by 2005 its spending on the Social Development Priorities (health and nutrition, HIV/AIDS, education and child protection).

In September 2004, the Agency launched its *Action Plan to Promote Harmonization*. Accordingly, CIDA placed continued emphasis on new programming approaches, the principle of local ownership, and increasingly coordinated efforts with other donors and recipient countries. The Minister of International Cooperation attended the March 2005 adoption of the Paris Declaration on Aid Effectiveness, which reconfirmed the donor community's commitment to harmonization.

In 2004–2005, there were several areas where the Agency's performance was particularly strong. The Agency's response to the humanitarian challenges of the year was unprecedented in size and scope. CIDA made important contributions in response to hurricanes in the Caribbean, the tragedy in Darfur, and in particular the Indian Ocean tsunami. CIDA also provided assistance to countries in crisis, including through its leadership role to assist in Haiti's return to stability and democracy, as well as through its contributions in such countries as Iraq and Afghanistan.

The battle against HIV/AIDS and other deadly diseases was a particular focus in 2004–2005. CIDA worked on multiple fronts, including through substantial support to the World Health Organization's "3 by 5" initiative and the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria. CIDA also helped to increase the scope of HIV vaccine trials in Africa and to build the capacity of local and regional institutions in Africa, Asia and the Caribbean to manage their own programs for prevention and treatment. Support for polio immunization helped stem an outbreak in West Africa, while ongoing support to Vitamin A supplementation is credited with having saved the lives of more than 300,000 children under five years of age.

Investments in private sector development, agriculture and natural resource development continued to be significant. In areas of longstanding concern, such as gender equality and environmental sustainability, CIDA also made real progress. To comply with the *Canadian Environmental Assessment Act* and the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*, Strategic Environmental Assessments were carried out on all of CIDA's new programs and applicable projects in 2004–2005. Work was also completed on the development of CIDA's *Framework for Assessing Gender Equality Results*—a performance assessment framework which will help the Agency to better track its success in reducing gender inequalities through its investments.

Canada's development cooperation program continues to benefit Canadians, and engagement of Canadians remains key to CIDA's work. In November 2004, the Minister of International Cooperation hosted the Agency's third International Cooperation Days event for all of CIDA's partners, providing an occasion for the exchange of perspectives on the MDGs and steps necessary to achieve them. In December 2004, hundreds of

Canadians participated as electoral observers through Canada Corps, which undertook a successful mission in support of the Ukrainian Presidential election. Since then, it has set up new initiatives aimed at strengthening CIDA's partnership with Canadian voluntary and private sector organizations. This includes $8.5 million in support for a new Canada Corps Project Fund. The Fund will support innovative governance projects that deploy Canadian experts and youth to developing countries. The enormous outpouring of support for the survivors of the Indian Ocean tsunami further bears witness to Canadians' commitment to humanitarianism and social justice.

Consistent with the Agency's commitment to delivering an outstanding development program, CIDA's accomplishments in 2004–2005 included initiatives to strengthen its own internal management systems and processes. These included, for example, improvements to its management of human resources, implementation of its second round of costed workplanning, the creation of a new mechanism to support corporate planning and effective resource re-allocation, and enhancements to its information technology capacities. The Agency also continued to identify and benefit from lessons learned through its programming experience, while recognizing the importance of continuing to strengthen its approach to knowledge management.

Finally, a significant undertaking by CIDA in 2004–2005 was the progress it achieved toward meeting the requirements of the new Management Resources and Results Structure (MRRS). Introduced by the Treasury Board Secretariat, the MRRS represents a government-wide initiative to modernize the management of government expenditures and the basis for reporting to Parliament. During the fiscal year, consistent with requirements of the MRRS, CIDA developed its initial Program Activity Architecture (PAA). Once fully integrated, the PAA will provide CIDA with a new framework for planning, performance measurement, resource allocation and reporting; it will also fully reflect the new directions and priorities for Canada's aid program set out in the IPS. As CIDA is continuing to manage its transition to the new framework, the current Departmental Performance Report (DPR) continues to report against the Agency's former Business Lines structure. CIDA's 2005–2006 DPR will be based on its new PAA.

1.4 The Development Challenge

"The world must advance the causes of security, development and human rights together, otherwise none will succeed. Humanity will not enjoy security without development, it will not enjoy development without security, and it will not enjoy either without respect for human rights." [1]

— Kofi Annan

1.4.1 Introduction: Making Good on a Pledge

In the fall of 2000, Canada, along with the rest of the international community, endorsed the historic Millennium Declaration and the Millennium Development Goals[2] (MDGs), which reflect a global consensus on what needs to be done to make the world a better, safer, and fairer place for all its citizens by 2015. Five years later, in September 2005, the countries of the world gathered at the United Nations (UN) World Summit to assess progress on that pledge. The MDGs set out critical goals such as eradicating poverty and hunger, achieving universal primary education, promoting gender equality, reducing child and maternal mortality, combatting HIV/AIDS and other devastating diseases, ensuring environmental sustainability, and strengthening the global partnerships that make sustainable human development possible (*see Annex VII for a list of the MDGs and Table 1 for a list of specific targets).*

This global consensus is more than a statement of good intentions. At the UN International Conference on Financing for Development in Monterrey in 2002, world leaders agreed that aid was not enough if developing countries were to reduce poverty—they needed markets for their products, investment in their economies, debt relief, and other financial resources. This broadened understanding of the requirements for sustainable development called for greater coherence and synergy between trade, diplomacy, foreign investment, and other financial, commercial and institutional relationships.

This "new development compact" articulated a new partnership of mutual benefits and obligations for developing and industrialized countries alike. It was grounded in the principle that developing countries bear the primary responsibility for their own development, with the support of the international community. The 2003 Rome High Level Forum on Harmonization, and the subsequent 2005 Paris High Level Forum on Aid Effectiveness, introduced to the international community the principles by which international assistance is governed today. Canada's commitment to the Rome Declaration was confirmed by the launch in September 2004 of CIDA's *Action Plan to Promote Harmonization*. As a member of the Organisation for Economic Co-operation and Development's (OECD) Development Assistance Committee (DAC), Canada is now

---

[1] *In Larger Freedom: Towards Development, Security and Human Rights for All*. United Nations, New York, 2004. Kofi Annan is Secretary-General of the UN.

[2] http://www.un.org/millenniumgoals/

finalizing its targets and indicators to support the implementation of the 2005 Paris Declaration. Taken together, these international agreements reflect a new consensus on the goals, resources, and conditions necessary to achieve sustainable development and poverty reduction.

Box 1: Canada's Response to the Challenge of the MDGs

As a reflection of its commitment to the MDGs, Canada has mobilized a wide range of resources involving aid, trade, diplomacy, defence, and finance, as well as the expertise of several government departments and hundreds of organizations and individuals in civil society. The following are some of Canada's major initiatives:

- Canada has placed a focus on Africa, where the greatest challenges to achieving the MDGs persist.
- Canada has committed to doubling the aid budget from its 2001–2002 level by 2010.
- Through the Canadian Debt Initiative, launched in 1999, more than $1.1 billion in bilateral debt will be forgiven.
- Since 2001, $346 million has been provided for multilateral debt relief, with an additional $172 million announced in 2005.
- Duty- and quota-free access has been provided for almost all imports from the world's poorest countries, which has led to a near doubling of imports from the least developed countries (LDC) between 2002 and 2004.

1.4.2 The Global Picture

In 2005, as the international community takes stock of achievements in relation to the MDGs, the global development picture is one of both important progress and daunting challenges.

In just over a generation, developing countries have advanced in several key areas, including infant and child health, education and literacy, income and access to clean water and sanitation, and decent housing and other social services. Between 1990 and 2002, average incomes increased by some 21 percent; child mortality rates dropped from 103 per 1,000 live births a year to 88; and, despite population growth, the actual number of people living in poverty declined by 130 million.[3]

Notwithstanding this progress, however, concern remains that if present trends continue, many of the MDG targets will not be met by 2015. Some targets, such as poverty reduction in Africa, may not be met until well into the next century. Serious challenges remain in such areas as gender equality, the development of the private sector, the protection of children from exploitation and abuse, sanitation and quality of life in urban slums. Areas of particularly pressing concern—where progress is limited and human costs are mounting—include maternal mortality, HIV/AIDS, and environmental degradation.

[3] Sachs, Jeffrey D., *Investing in Development: A Practical Plan to Achieve the Millennium Development Goals*, Millennium Project, New York, 2005.

The following are some of the key challenges facing the global community in its pursuit of the MDGs:[4]

- **Uneven development:** Although the numbers of poor people in East Asia dropped by half in the 1990s, the number of people living in extreme poverty in Africa has doubled since the mid-1980s.
- **Weak governance:** A total of 73 countries, representing more than 40 percent of the world's population, still do not hold free elections; more than 100 governments still significantly restrict civil and political freedoms; and many of the world's states are in crisis, providing fertile ground for conflict and extremism.
- **Health crises:** HIV/AIDS has claimed more than 28 million lives and, today, some 42 million men, women and children are infected with the virus. Other diseases that emerge first in developing countries also pose a growing global threat, as demonstrated by the outbreak of Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) in 2003.
- **Lack of access to education:** More than 84 percent of the world's children now attend school, but access to a quality education is far from universal. In addition, more than 800 million people, mostly women, are illiterate and 115 million children, most of them girls, have never seen the inside of a school.
- **Demographic pressure:** Although population growth is expected to level off by mid-century, two billion people—almost all in the developing world—will be added to the world's six billion in the next 25 years, putting pressure on the job market and community resources.
- **Gender inequality:** Women and girls still do not have equal access either to the means—such as education, health care, or economic assets—or to the opportunities to contribute to development.
- **Environmental stresses:** Environmental deterioration, human-induced climate change, and unsustainable use of natural resources disproportionately affect the poor, who are most directly dependent on the natural environment for their daily survival. This creates a vicious circle of misuse, declining resources, and increasing poverty.

1.4.3 A Regional Perspective

In 2004–2005, CIDA delivered development assistance in regions of the world where contexts and development challenges varied greatly.

Sub-Saharan Africa: Africa presented a mixed picture in 2004. In African economies, real growth in gross domestic product (GDP) increased in 2004 to an eight-year high of five percent overall, due to an improved economic climate, strengthened policies, and debt relief. The International Monetary Fund (IMF) forecasts an annual growth rate of 5.2

[4] Canada's International Policy Statement, (2005). A Role of Pride and Influence in the World: Development, p. 3–5.

percent for the entire region in 2005. There is greater political freedom than there was a decade ago, with several countries holding successful elections and progress toward peace in the Great Lakes Region. There are also encouraging trends evidenced by efforts to find African solutions to African problems through increased country leadership and the African Union's (AU) program, the New Partnership for Africa's Development (NEPAD), which is supported by the international community, including Canada. Challenges remain serious, however. Africa continues to be burdened by extreme poverty and the highest population growth rate. Gains have been made in access to education, but progress has been minimal in terms of quality of education, food security, maternal and child mortality, infectious diseases, access to clean water and sanitation, gender equality, and urban living conditions. One African in five is affected by armed conflict, more than 25 million are HIV-positive, and between 42 and 52 million children are not in school.

North Africa and the Middle East: In this region, average income is double that of sub-Saharan Africa; however, a demographic explosion and political conservatism are limiting economic progress and social stability. In the Middle East, conflict is likely to continue to require ongoing humanitarian and reconstruction assistance. At the same time, elections in Gaza/West Bank and Iraq were held relatively successfully in 2005, despite continued challenges on the security front. For most countries in North Africa and the Middle East, poverty is not as severe as in the sub-Saharan region; however, continuing challenges in such areas as governance and gender equality continue to hamper economic and social development.

Asia: With half the world's population and two-thirds of the world's poor, Asia continues to be a volatile region. The unpredictable situation in Afghanistan, tensions in North Korea, and conflicts in Nepal, the Philippines, and Indonesia all have an impact on development, as do the risks associated with terrorism, economic pressures from the surge in oil prices, and epidemics such as HIV/AIDS, SARS and the avian flu. Corruption is continuing to hinder Asia's development, and there are signs of deepening income inequality and marginalization. The tsunami, which occurred in December 2004, also demonstrated the region's vulnerability to natural disasters and the difficulty of sustainable development under such conditions. Against this backdrop, however, Asia is also experiencing rapid economic growth, especially in China, India, and the Southeast. East Asia will likely meet a number of the MDGs, including income poverty and primary education, but South Asia's progress will be more limited.

The Americas: This region, which includes Latin America and the Caribbean, has the highest levels of social and economic inequality in the world. Economic recovery is still fragile; 44 percent of the population lives below national poverty lines, and a fifth of the region's people live in extreme poverty. Debt is a serious concern to this region, as four countries[5] in the Americas are currently receiving debt relief under the World Bank/IMF Heavily Indebted Poor Countries initiative, and another ten[6] are classified by the Bank as

---

[5] Bolivia, Guyana, Honduras, and Nicaragua

[6] Argentina, Belize, Brazil, Dominica, Ecuador, Grenada, Guyana, Panama, Peru, St. Kitts and Nevis and Uruguay.

"Severely Indebted".[7] Increasing crime and violence, exacerbated by trade in drugs and weapons and by societal acceptance of gender-based violence, threaten personal security. Environmental deterioration and vulnerability to extreme weather limit economic growth. With few exceptions, countries in this region have democratically elected governments and market-based economies. However, many countries still need to improve accountability, attack corruption and organized crime, eliminate abuses of power, and address growing public dissatisfaction with democracy's inability to deliver economic growth with equity.

Central and Eastern Europe: In 2004, the countries in this region recorded one of the strongest performances in economic growth since the start of their transition to market economies. According to the IMF, annual growth of GDP averaged seven percent in 2004–2005. While this growth has translated into significant improvements in average incomes, benefits have been unevenly distributed, creating or exacerbating pockets of poverty. During 2004, eight countries[8] in this region joined the European Union (EU). This group has already reached, or will soon reach most of the MDGs. Progress has been more uneven elsewhere, however. For example, most other countries will not achieve the targets for halting and reversing HIV/AIDS, which continues to spread rapidly in the region.

1.5 Meeting the Challenge: Canada's Development Assistance Program

1.5.1 CIDA's Mandate and Objectives

CIDA[9] was established in 1968 to administer the bulk of Canada's Official Development Assistance (ODA). CIDA's programming contributes to Canada's broader foreign policy objectives—to promote prosperity, to protect Canadian and global security, and to project Canadian values.

As set out in Canada's foreign policy statement, *Canada in the World (1995)*, CIDA's mandate was defined as follows:

- support sustainable development in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable, and prosperous world;
- support democratic development and economic liberalization in countries in transition in Eastern Europe and the former Soviet Union; and
- support international efforts to reduce threats to international and Canadian security.

[7] Severely indebted means either of the two key ratios is above critical levels: present value of debt service to GNI (80 percent) and present value of debt service to exports (220 percent).
[8] The Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia and Slovenia.
[9] http://www.acdi-cida.gc.ca

To deliver on this mandate, CIDA has measured its progress in terms of the following development goals: economic well-being, social development, governance, and environmental sustainability. These goals are an integral component of CIDA's Key Agency Results (KARs). They reflect the fundamental development results or "strategic outcomes" that CIDA seeks to achieve through delivery of Canada's aid program *(see Section 1.6.1 for a complete discussion of the KARs)*. Working in cooperation with the international community, CIDA aims to ensure that Canada's development assistance program contributes to the achievement of the MDGs *(see Table 1)*.

In 2004–2005, CIDA participated in a comprehensive review of Canada's international policy framework. Through the International Policy Review, the Agency worked with other departments involved in international affairs to develop a more integrated and effective international agenda for Canada *(see Box 2)*. The Review culminated with the issuance by the Government of Canada of the International Policy Statement (IPS) in April 2005.[10] The IPS sets out key principles, directions, and priorities that will underpin Canada's aid program in coming years.

Box 2: New Directions—The 2005 International Policy Statement

In 2004–2005, CIDA participated in the International Policy Review. Through this process, the Agency worked with other government departments to examine Canada's development assistance program in a broader context, and to establish a renewed strategy for maximizing the impact of Canadian aid by making it more targeted and effective.

In April 2005, the Government of Canada released the IPS. Under the IPS, Canada's development cooperation policy and programs will:

- advance Canadian values of global citizenship, equity and environmental sustainability, as well as Canadian interests in regard to security, prosperity and governance;
- deliver visible, durable impact on key development challenges as identified in the MDGs;
- focus on reducing poverty through an approach which matches Canadian niches with developing countries' needs in coordination with other donors;
- recognize and promote sustainable solutions to address critical linkages between environmental degradation, poverty and social inequity; and
- mobilize Canadians to build our society's capacity to contribute effectively to global poverty reduction.

The IPS outlines five sectors in which Canadian aid will be concentrated: good governance, health (with a focus on HIV/AIDS), basic education, private sector development, and environmental sustainability. Gender equality results will be systematically and explicitly integrated across all programming within the five sectors of focus. Canada has also identified 25 Development Partner countries, which will receive two-thirds of Canada's bilateral assistance by 2010. CIDA's implementation of the IPS will reflect its commitment to a world class development cooperation program.

[10] http://www.acdi-cida.gc.ca/ips

1.5.2 CIDA's Operational Context

Organizational Structure

CIDA is headquartered in Gatineau, Quebec, and assigns field officers in 60 countries around the world. In 2004–2005, CIDA employed 1791 people.

CIDA delivers its assistance through bilateral (i.e. country to country) programs and through support to development initiatives of its multilateral and Canadian partners. CIDA manages the aid program through its geographic branches (Asia; Africa; the Americas; and Europe, Middle East and Maghreb), Multilateral Programs Branch, Canadian Partnership Branch, and Canada Corps. Supporting these programming activities are the following branches: Policy, Communications, Human Resources and Corporate Services, Performance and Knowledge Management, and Information Management and Technology.

In 2004–2005, CIDA's operating environment was realigned through a reorganization of some parts of the Agency. Consequent to the acceleration of activity associated with increases in the aid budget for Africa, and the deceleration of activity associated with graduation of some countries in Central and Eastern Europe from Canada's development assistance programs, CIDA undertook a restructuring initiative in February 2005. Through the reorganization, programming for the Middle East and Northern Africa was transferred to the Countries in Transition program to create the new Europe, Middle East and Maghreb Branch, while Africa Branch now focuses only on sub-Saharan Africa. In addition, the Central Asia program was transferred to Asia Branch from the Central and Eastern Europe Branch, and Multilateral Programs Branch took responsibility from Africa Branch for the program for La Francophonie *(see Annex II for CIDA's organization chart).*

In November 2004, an additional significant development was the transfer of Canada Corps[11] from the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) to CIDA. This initiative provides CIDA with a new vehicle to strengthen Canada's contribution to human rights, democracy and good governance in developing and transition countries, and in fragile and failed states *(see Section 2, Boxes 11 and 20, for additional details on Canada Corps).*

While these organizational initiatives will benefit Canada's aid program, during the period under review considerable staff time and effort were devoted to ensuring smooth organizational transitions, and to addressing related implications for planning, budgeting, human resources and accommodations.

[11] http://www.acdi-cida.gc.ca/CanadaCorps

CIDA's Budget

In 2004–2005, CIDA's total budget was $3.312 billion, drawn mainly from the International Assistance Envelope (IAE). Grants, contributions, and other transfer payments are CIDA's main mechanisms of program delivery. In 2004–2005, CIDA's total expenditures were $3.163 billion. Of this, 93.9 percent was in the form of grants, contributions and other transfer payments, while the remaining balance comprised operating and other expenditures by the Agency.

Through Budget 2005, the Government of Canada established a new governance structure for the IAE, which funds most of Canada's ODA and Official Assistance (OA) initiatives.[12] The new structure, organized around five pools, will support a more coordinated and flexible approach to Canada's international assistance *(see Box 3)*. CIDA is directly responsible for managing the development pool of the IAE, and shares responsibility for managing the rest with other government departments, including DFAIT (*Foreign Affairs*) and the Department of Finance. In 2004–2005, CIDA was directly responsible for 84 percent of the IAE.[13]

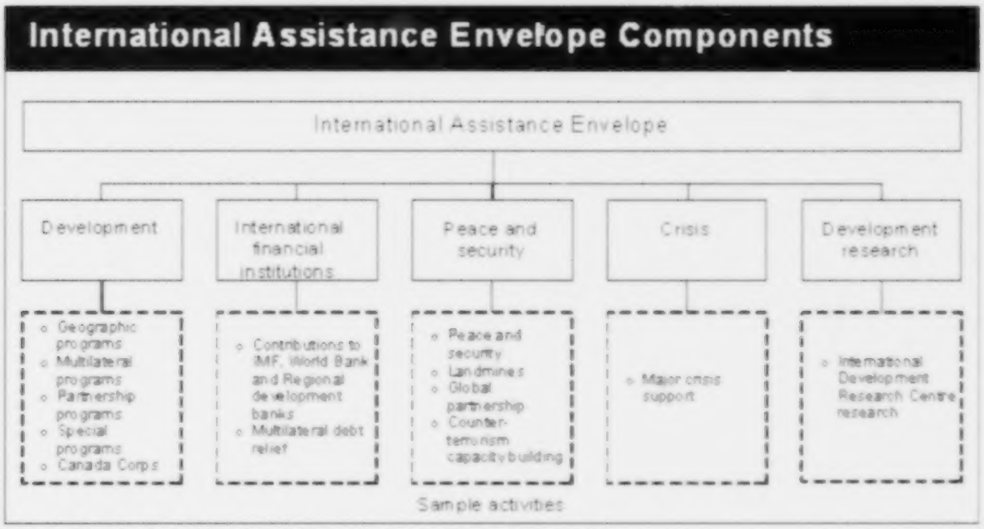
---

[12] ODA is defined by the OECD-DAC as funding transferred "to developing countries and multilateral institutions provided by official (government) agencies which meets the following tests: (a) it is administered with the promotion of the economic development and welfare of developing countries as its main objective, and (b) it is concessional in character and conveys a grant element of at least 25%". OA is funding provided to countries, which are not eligible to receive ODA (e.g. most of the "countries in transition" of Central and Eastern Europe).

[13] This percentage is based on planned spending from the 2004–2005 RPP.

Box 3: New Directions—The International Assistance Envelope

To be effective, long-term development requires a predictable and stable source of funding. Supporting countries in crisis requires flexible and quick-disbursing funding mechanisms. To address such needs, Budget 2005 restructured the IAE into five distinct pools to provide a coordinated and flexible approach to Canada's international assistance. CIDA is responsible for managing the development pool, to which the bulk of the assistance will be dedicated.



Source: *The Budget Plan 2005*, Department of Finance Canada

CIDA's Partners

For CIDA, partnerships are essential. CIDA delivers Canada's aid program with the help of partners from government, civil society, and the private sector in Canada and abroad. CIDA works closely with a range of departments such as, for example, DFAIT (*Foreign Affairs*), DFAIT (*International Trade*), National Defence and the Canadian Forces, Natural Resources Canada, Human Resources and Skills Development Canada, Industry Canada and the Department of Justice Canada, as well as with the International Development Research Centre. Non-governmental partners include colleges and universities, professional associations, volunteer and youth organizations, cooperatives, unions, and faith-based organizations. CIDA also calls upon and promotes the investment of Canadian private sector firms and groups in developing countries in a wide range of fields, from engineering and environmental remediation to community development and health sector reform.

CIDA also works extensively and effectively with international partners—for example the members of the UN system, the World Bank and IMF, regional development banks, and global partnerships and programs such as the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM). In addition, CIDA works with other donors and

within donor groups, such as the OECD-DAC. In partner countries, CIDA liaises with both governmental and non-governmental organizations, and private sector groups. The Agency also engages other organizations, such as the AU, Asia-Pacific Economic Cooperation, the Organisation for Security and Cooperation in Europe, and the Organization of American States.

1.5.3 CIDA's Sustainable Development Strategy 2004–2006

CIDA has assigned high priority to ensuring that Canada's aid program is effective. In 2002, CIDA issued its policy statement, *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness.*[14] The principles set out in this policy have served to guide and strengthen Canada's approach to development assistance in recent years.

CIDA's *Sustainable Development Strategy (SDS) 2004–2006: Enabling Change*[15] is also fundamental to the Agency's commitment to ensuring sound performance management and accountability to Canadians. Building on earlier strategies, SDS 1997–2000 and SDS 2001–2003, CIDA's SDS 2004–2006 represents the Agency's current three-year business plan.

The strategy sets out the Agency's plans and priorities in relation to its KARs (i.e. development results, enabling results, management results). It also sets out the following key directions for CIDA for 2004–2006:

- greater alignment of aid programming with developing countries' plans and priorities;
- a sharpened poverty focus;
- coherence between aid and non-aid policies;
- increased attention to security and governance;
- increased emphasis on economic well-being;
- improved management of development cooperation;
- strengthened effectiveness of institutional partners; and
- increasingly engaged Canadians.

CIDA's SDS 2004–2006 provides a key basis for accountability to Canadians. On the basis of this strategy, the Agency establishes an annual work plan through its Report on Plans and Priorities (RPP), and then reports on this plan to Canadians through its Departmental Performance Report (DPR).

The Agency's 2004–2005 RPP was developed in relation to the priorities, goals, and targets outlined in the Agency's SDS 2004–2006, which was tabled in Parliament in February 2004. For this reason, the current DPR—taken as a whole—constitutes a progress report on CIDA's performance in relation to SDS 2004–2006, with a focus on achievements and challenges in fiscal year 2004–2005.

---

[14] http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness
[15] http://www.acdi-cida.gc.ca/SDS0406

1.5.4 Benefits for Canadians

Canada's development cooperation program reflects values cherished by Canadians: humanitarianism, justice, equity, peace, and security. However, Canadians' support for aid goes beyond the desire to help people and countries in need. It also brings a wide range of benefits:

- **It gives Canada a voice on the world stage.** Participation in donor groups, dialogue with developing countries, support to emerging donors, and membership in multilateral organizations such as the UN and the World Bank, allow Canada to advocate for policies that are important to Canadians, for example in the areas of health, governance and human rights, basic education, private sector development, environmental sustainability and gender equality.

- **It helps build long-term relationships with emerging economies.** Some of the world's fastest-growing economies, such as China, India, and Brazil, are developing nations with which Canada has worked for many years. These countries are also our economic partners, with trade, travel, and institutional linkages growing every year. Through support to developing countries' own efforts to strengthen their private sectors, Canadians are helping to build the engine for economic growth.

- **It contributes to global peace and security.** Security and development are inextricably linked. Canada's aid program directly addresses such challenges as environmental disaster, human rights violations, and economic and social exclusion that provoke conflict and create conditions that terrorists and criminals can exploit. Building the capacity of developing countries to deal with these threats, and also others such as health crises, reduces pressures not only locally, but also regionally and globally.

Canadians recognize that their future is intertwined with that of people around the world, and that the failure to achieve significant political, economic, social and environmental progress in the developing world will have an impact on Canada in terms of long-term security and prosperity. In 2004–2005, the massive response to the Indian Ocean tsunami was a compelling reflection of Canadians' global perspective and their abiding commitment to generosity and humanitarianism *(see Box 10)*. This generosity has resulted in many achievements over the years, not only in emergency assistance, but also in long-term development.

Box 4: Canada's Performance 2005—Contributing to Government of Canada Outcomes

The contribution of Canada's aid program cannot be understood in isolation. It is important for Canadians to see how CIDA's policies and programs contribute to the Government of Canada's overall agenda and to the betterment of Canada as a whole.

Canada's Performance 2005, tabled in Parliament by the President of the Treasury Board, provides an overview of the Government's performance across a range of areas important to Canadians. It provides a context for understanding how the objectives, initiatives, and achievements of numerous departments and agencies relate to one another, and contribute to broader outcomes. In this context, *Canada's Performance 2005* addresses the policy area of "Canada's Place in the World", and reports on the Government's performance in relation to the following four outcomes:

- a strong and mutually beneficial North American partnership;
- a prosperous global economy that benefits Canadians and the world;
- a safe and secure world; and
- global poverty reduction through sustainable development.

Through donor cooperation and multilateral organizations, Canada works closely with its North American partners on numerous sustainable development issues. However, CIDA's focus on achieving the MDGs and on advancing economic well-being, social development, governance, and environmental sustainability in the developing world is particularly relevant to Government of Canada outcomes in the areas of trade, security, and poverty reduction. As was reflected in the 2004–2005 International Policy Review and in the IPS, CIDA works closely with other departments in full recognition of the interdependence of development, security, and economic prosperity, and the importance of a well-integrated international agenda for Canada.

1.6 Summary Information: Departmental Performance

1.6.1 Linking Plans, Priorities, and Results: CIDA's Key Agency Results

CIDA is accountable to the Government of Canada and Canadians for the resources it uses and the results it obtains. CIDA's KARs provide the conceptual basis for CIDA to plan, resource, implement, monitor and report on its work. The KARs also articulate the linkages between CIDA's mandate, the MDGs, and the principles of aid effectiveness *(see Chart 1 and Table 1)*. CIDA's KARs include development results, enabling results and management results, defined as follows:

> **Development results** are CIDA's *strategic outcomes*—the long-term impacts the Agency aims to contribute to achieving in partner countries in the areas of economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance. CIDA addresses gender equality and environmental sustainability throughout these four areas.

Enabling results identify the *strategies* that CIDA uses to ensure that the right programs are in place at the right time to enable the achievement of development results. Enabling results address such issues as appropriate program orientation; appropriate geographic, thematic, and sectoral focus; and effective engagement of key partners and institutions.

Management results set out the *management approaches* that CIDA deploys in areas such as human resources, knowledge and information management, strategic planning, and resource allocation to support enabling results and thus contribute to achieving development results.

The KARs are integrated and mutually supportive: efficient and effective management approaches support effective enabling strategies, which in turn contribute to the achievement of development results.

Measuring Results

The measurement of development results presents a number of challenges. First, development impacts can be measured only over a longer time frame (e.g. five to 10 years). CIDA also shares accountability for the achievement of these outcomes with developing countries themselves, as well as with others in the international community. The Agency has therefore identified a range of internationally accepted, macro-level indicators, to which it refers in measuring progress in each result area. (Examples of these indicators are outlined in SDS 2004–2006, and in the logic models that precede the detailed discussion of performance for each development result in Section 2.)

Compared with development results, CIDA has greater direct control over the achievement of its enabling results and management results. CIDA is fully accountable for the achievement of these results, which are internal to the Agency, and are more demonstrable in the short to medium term (e.g. three to five years). CIDA's SDS 2004–2006 sets out a range of targets and indicators which support the Agency's ability to assess the achievement of enabling results (i.e. the extent to which it is implementing sound, effective, well-targeted, and coherent policies and programs) and management results (i.e. the extent to which it has in place the necessary people management, information technology, knowledge management, resource allocation, and business management processes).

While DPRs provide accounts of results achieved in the most recently completed fiscal year against the commitments set out in the corresponding RPP—and while CIDA's performance management frameworks and tools enable the Agency to assess its performance on an ongoing basis—assessments of the overall contribution made by Canada's aid program must be informed by a recognition that development is a long-term and continuous process. Assessing the linkages between resources expended and results achieved requires a perspective that extends beyond the limits of a given fiscal year.

Chart 1: CIDA's Strategic Outcomes and Key Agency Results

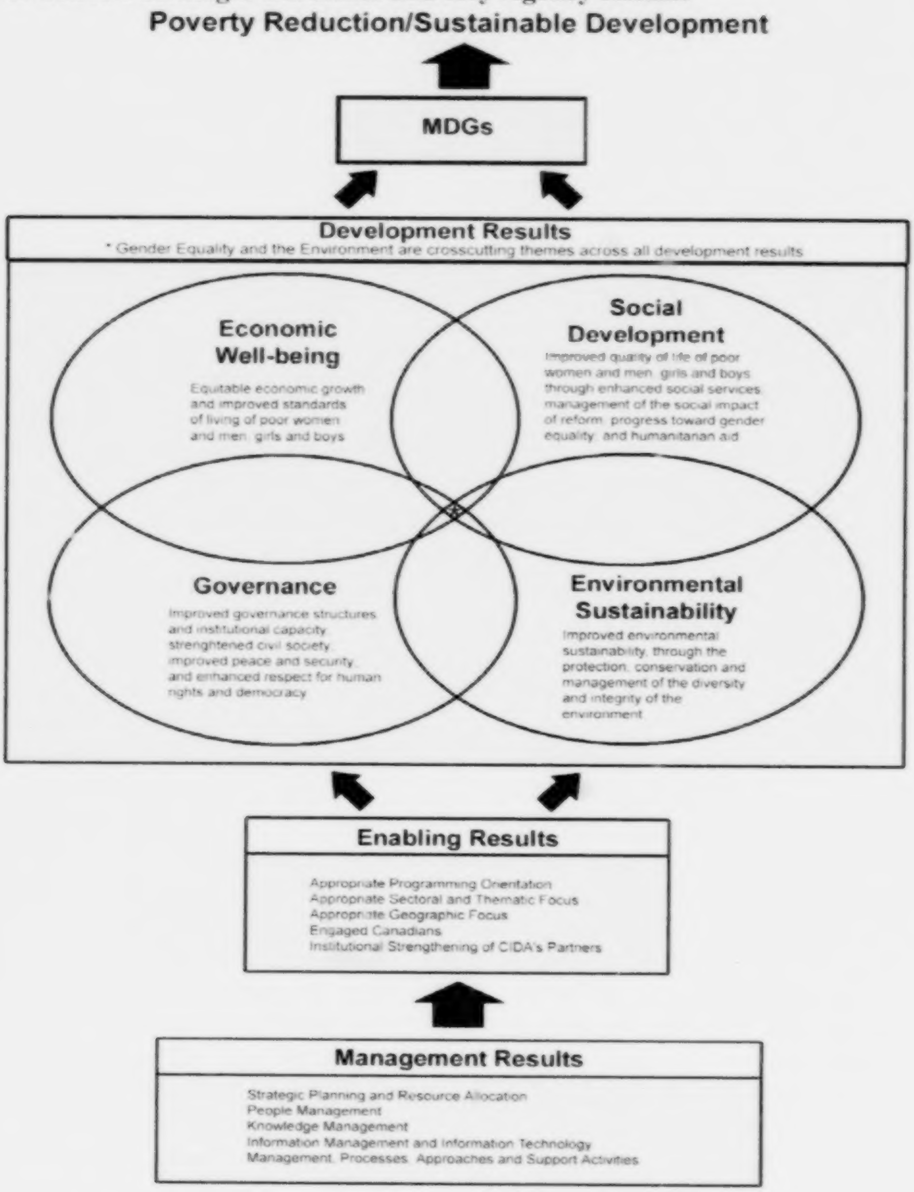


Table 1: CIDA's Development Results—In Support of the MDGs

MDG Targets	CIDA Development Result
Reduce by half the proportion of people living on less than a dollar a day, by 2015	**Economic well-being:** Strengthen investment in agriculture and rural development; ensure that private sector development and trade benefit the poor; strengthen financial institutions that serve the poor
Reduce by half the proportion of people who suffer from hunger, by 2015	**Economic well-being:** Strengthen investment in agriculture and rural development to increase production and purchasing power **Social development:** Strengthen programming in health and nutrition, including support to micronutrition and nutritional supplements; provide humanitarian assistance
Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling	**Social development:** Strengthen programming in basic education, including increasing access to and improving the quality of education; provide humanitarian assistance
Eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and at all levels of education, by 2015	**Social development:** Remove barriers to and facilitate equal access and participation in education; integrate gender equality into all programming
Reduce child mortality by two-thirds by 2015	**Social development:** Implement CIDA's Action Plan on Health and Nutrition and CIDA's Action Plan on Child Protection, including support for immunization; provide humanitarian assistance
Reduce maternal mortality by three-quarters by 2015	**Social development:** Implement CIDA's Action Plan on Health and Nutrition, including support for safe motherhood and family planning; integrate gender equality into all programming
Halt and reverse the spread of HIV/AIDS	**Social development:** Implement CIDA's Action Plan on HIV/AIDS, including support for prevention, treatment, and research into vaccines
Halt and reverse the incidence of malaria and other major diseases	**Social development:** Implement CIDA's Action Plan on Health and Nutrition, which includes investment in the GFATM
Integration of sustainable development into country programs and policies and reversal of the loss of environmental resources	**Environmental sustainability:** Strengthen government and industry capacity to preserve environmental assets
Reduce by half of proportion of people without sustainable access to safe drinking water by 2015	**Environmental sustainability:** Invest in community water supplies; strengthen the capacity of communities and governments to manage water resources
Achieve significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers by 2020	**Environmental sustainability:** Strengthen the capacity of communities and governments to plan urban development and manage resources
Develop a new partnership for development	Implement CIDA's policy on Strengthening Aid Effectiveness, including measures to untie aid and support local priorities, as well as CIDA's Action Plan to Promote Harmonization
ALL: Build the capacity of developing countries to achieve the MDGs themselves	**Governance:** Improve governance structures and institutional capacity in partner countries; strengthen civil society; and enhance respect for human rights and democratic principles

1.6.2 Basis for Performance Assessment

In 2004–2005, departments and agencies began to address the requirements of the new Management, Resources and Results Structure (MRRS). Introduced by the Treasury Board Secretariat (TBS), the intention of the MRRS is to provide a common, government-wide approach to planning and managing the relationship between resource expenditures and results, and to provide a modernized, stable and enduring basis for financial and non-financial reporting to Parliament. Under the MRRS, departments are required to establish a Program Activity Architecture (PAA), which provides an inventory of program activities and depicts their relationship to the department's strategic outcomes.

The MRRS represents a major shift across government in planning and performance reporting practices. CIDA is still refining how its financial systems and performance measurement strategies will align with its new PAA. A more complete transition to corporate planning and reporting against the PAA will be accomplished in 2005–2006. This will be the last year that CIDA prepares its DPR on the basis of its former Business Lines structure and the KARs. CIDA's 2005–2006 DPR will report on the Agency's performance against its PAA.

1.6.3 Summary Information

An overview of CIDA's performance in 2004–2005 is supported by the summary information provided in the following charts and tables. This information provides a snapshot of CIDA's financial and human resources (planned and actual) during the fiscal year under review. More detailed information on planned and actual spending, and on disbursements by program branch, is also provided for CIDA's development results. The charts and tables are followed by CIDA's "report card," which provides a high level overview of the Agency's performance in relation to the priorities and commitments set out in its 2004–2005 RPP. (Details on CIDA's mandate and operating environment, reviewed in Section 1.5, provide additional context for this summary performance information.)

Chart 2: 2004–2005 CIDA Aid Disbursements by Development Result*

($ millions)

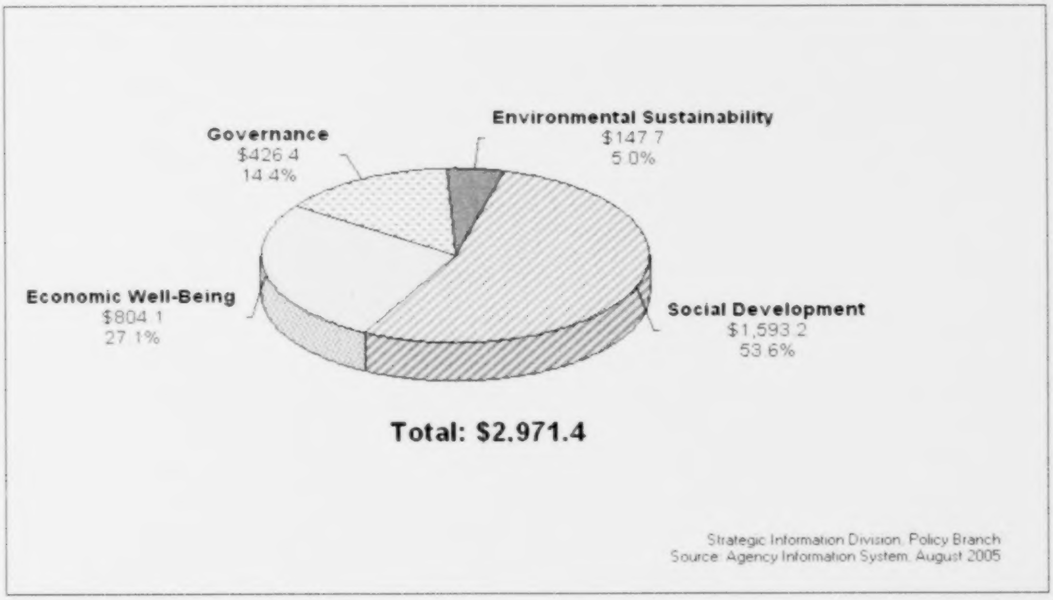
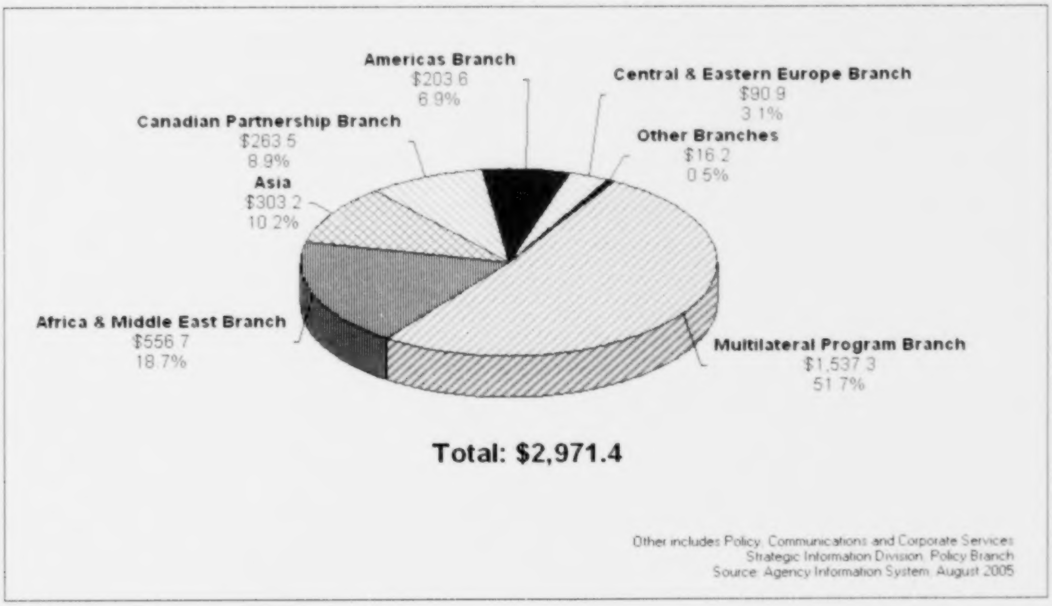


Chart 3: 2004–2005 CIDA Aid Disbursements by Program Branch*

($ millions)



* Rounding discrepancies due to truncation of decimal places

Chart 4: 2004–2005 CIDA Aid Disbursements in Development Results by Branch*
(*$ millions*)

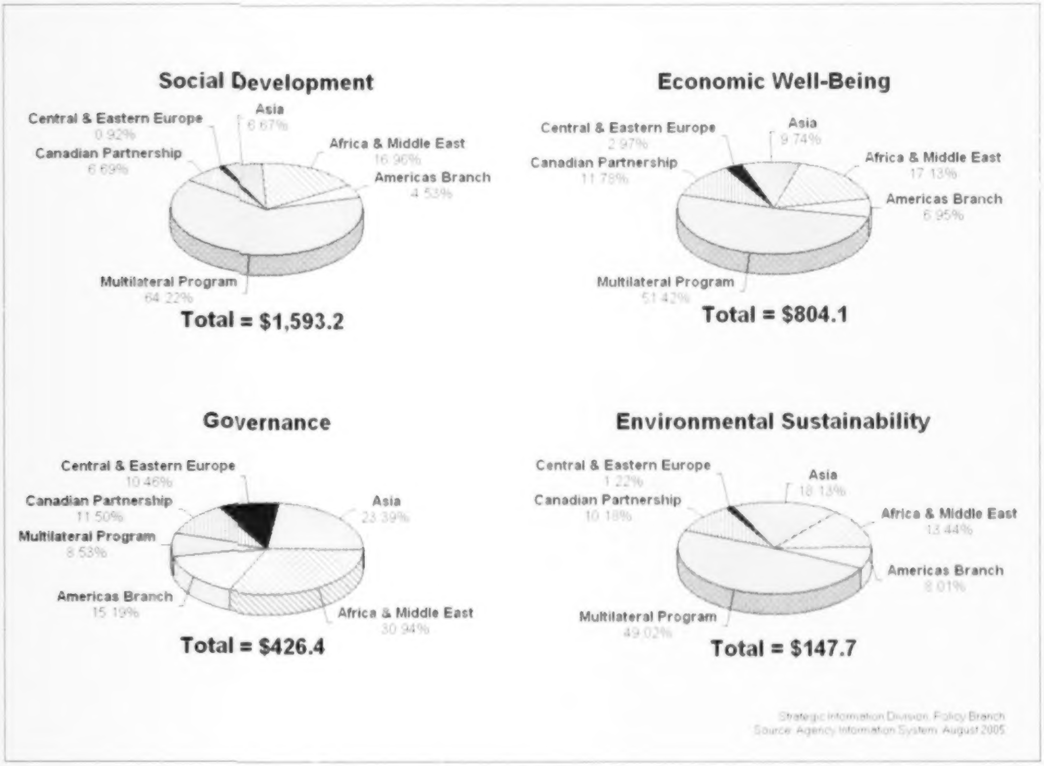


Table 2: Total Financial Resources

Financial Resources [16]		
Planned Spending (RPP)	**Total Authorities**	**Actual Spending**
$2,784.2 million	**$3,311.8 million**	**$3,162.6 million**

Table 3: Total Human Resources

Human Resources—Full-Time Equivalents (FTEs)		
Planned (RPP)	**Actual**	**Difference**
1,499	**1,527**	**28**

* Rounding discrepancies due to truncation of decimal places

[16] The variance between the total authorities and the actual spending is $149.2 million: in the grants and contributions budget, $30 million were lapsed following a TBS decision, and a further $2 million could not be spent; $92.6 million is due to the crediting of non-respendable revenues to the actual spending; $20.8 million were lapsed in the operational budget; $3.8 million in non-budgetary expenses did not materialize.

Table 4: Spending by Strategic Outcomes[*]

	Type	Planned		Actual	
Strategic Outcomes		**$ millions**	**% of total**	**$ millions**	**% of total**
Economic Well-Being	Ongoing	734.4	29.0	804.1	27.1
Social Development	Ongoing	1,190.2	47.0	1,593.2	53.6
Environmental Sustainability	Ongoing	177.2	7.0	147.7	5.0
Governance	Ongoing	430.5	17.0	426.4	14.4
Total		**2532.3**		**2,971.4**	

1.6.4 CIDA's Report Card: Performance Against 2004–2005 RPP Commitments

The 2004–2005 fiscal year is the second year that CIDA has used a "report card" format to outline its performance against commitments set out in its RPP. CIDA is continuing to refine its frameworks for performance measurement, in particular through the development of its PAA. Once completed, CIDA's PAA is expected to outline targets and indicators that will further strengthen the Agency's capacity to evaluate its performance. CIDA's report card should remain understood as a valuable though subjective exercise, which reflects the results of a process of reflection and self-assessment internal to the Agency.

CIDA's Report Card: Performance Against 2004–2005 RPP Commitments	**Exceeded Expectations**	**Successfully Met Expectations**	**Not Yet Fully Met Expectations**
Development Results			
Economic Well-Being			
• Strengthen investment in agriculture/rural development			:::
• Support private sector development contributing to pro-poor, equitable, economic growth; and improved, sustainable living standards of poor women, men, girls, and boys		:::	
• Build capacity to make trade work for poor women, men, girls, and boys		:::	

[*] Rounding discrepancies due to truncation of decimal places

CIDA's Report Card: Performance Against 2004–2005 RPP Commitments	Exceeded Expectations	Successfully Met Expectations	Not Yet Fully Met Expectations
• Foster an enabling environment for economic growth and investment		✓	
Social Development			
• Strengthen programming in basic education		✓	
• Strengthen programming regarding HIV/AIDS	✓		
• Strengthen programming in health and nutrition	✓		
• Strengthen programming in child protection		✓	
• Support and promote the integration of gender equality considerations in all development policies, programs, and projects		✓	
• Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict	✓		
Governance			
• Promote public sector reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political, environmental, and social affairs		✓	
• Build democratic institutions and processes that represent/engage all of society		✓	
• Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments, and civil society organizations		✓	
• Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security		✓	
Environmental Sustainability			
• Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs, and projects in support of achieving the MDGs		✓	
• Help increase capacities to address environmental issues (e.g. desertification, climate change, water, sanitation) in ways that reflect the priorities and interests of women, men, girls, and boys		✓	

Enabling Results			
Appropriate Programming Orientation			
• Appropriate balance between directed and responsive programming		⁞⁞⁞	
• Consensual, collaborative partnerships between CIDA and its partners		⁞⁞⁞	
• Application of new programming approaches and funding modalities (i.e. program-based approaches)		⁞⁞⁞	
• Policy-based programming, and increased policy coherence between CIDA and its partners		⁞⁞⁞	
• Facilitation of local ownership		⁞⁞⁞	
• Greater untying of Canadian aid		⁞⁞⁞	
Appropriate Sectoral and Thematic Focus			
• Increased focus on basic education, HIV/AIDS, child protection, and health and nutrition		⁞⁞⁞	
• Increased focus on economic development priorities, including agriculture/rural development and private sector development		⁞⁞⁞	
Appropriate Geographic Focus			
• Enhanced CIDA presence in a smaller number of countries and institutions		⁞⁞⁞	
• Graduation of maturing countries		⁞⁞⁞	
Engaged Canadians			
• Improved perception of value, efficiency, and effectiveness of ODA and OA programs		⁞⁞⁞	
• Strategic collaboration between CIDA and its partners in engaging the Canadian public, particularly youth, in development		⁞⁞⁞	
Institutional Strengthening of CIDA's Partners			
• Enhance capacity and effectiveness of CIDA's partner institutions		⁞⁞⁞	

Management Results			
Strategic Planning and Resource Allocation (Strategic alignment of planning priorities, reporting, and resource allocation)		■	
People Management (Resourcing, development, and training, to retain a qualified, representative workforce, including enhanced field presence where necessary)		■	
Knowledge Management (Ensuring CIDA staff have ready access to the expertise and knowledge they need to continuously improve Agency programs and policies)			■
Information Management / Information Technology (Information management / information technology approaches and systems help CIDA achieve its priorities, ensure effective interaction with partners, and meet the public's information needs)		■	
Management, Processes, Approaches, Support Activities (Strengthening management approaches and transparent, cost-effective business processes to support conservation and international development assistance objectives)		■	

1.7 Performance Highlights

Box 5: RPP 2004–2005—Directions for CIDA

In its 2004–2005 RPP, the Agency outlined directions that it would pursue over the next three years:

- complete the International Policy Review process
- increase geographic and sectoral concentration of investments
- focus on Africa
- increase investments in agriculture and private sector development
- take an integrated, whole-of-government approach to development
- strengthen support for multilateralism
- promote conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security
- continue improving internal management processes

In 2004–2005, CIDA's overall performance was strong. The Agency moved forward in terms of the directions and commitments it had set out in its 2004–2005 RPP *(see Box 5)*. In most areas, the Agency judged that it had either met or exceeded expectations.[17]

[17] A comparison of CIDA's 2004–2005 and 2003–2004 report cards reflects that this year CIDA's performance has improved in five areas (health/nutrition and humanitarian assistance moving to 'exceeded expectations'; environmental sustainability, people management and information management moving to 'successfully met expectations'); remained constant in one area (programming in HIV/AIDS continuing to 'exceed expectations'); and normalized or declined in four areas (programming in education and support for local ownership moving to 'successfully met expectations' and agriculture and knowledge management moving to 'not yet fully met' expectations.) While each report card reflects performance in relation to commitments in a given RPP, at a general level some comparison of ratings is reasonable given the ongoing nature of CIDA's work in the areas reviewed.

The following section provides highlights from CIDA's performance for the period under review. Organized thematically, it addresses the key aspects of CIDA's performance for the fiscal year, including as reflected in the report card exercise. This overview is not exhaustive, however, and more detailed information about CIDA's performance is provided in Section 2 of this report.

1.7.1 Highlights of CIDA's Performance

Participating in the 2004–2005 International Policy Review

An overarching accomplishment for CIDA in 2004–2005 was its contribution to the International Policy Review—a process that resulted in the issuance by the Government of Canada in April 2005 of the IPS. As a major contributor to this wide-ranging interdepartmental examination of Canada's international policy framework, CIDA staff worked with colleagues in trade, diplomacy, defence, and many other departments to ensure that all aspects of Canada's foreign policy were integrated and focused toward common goals, priorities, and values.

Focusing on Key Sectors and Areas

Consistent with its commitment to concentrate aid in key sectors, CIDA successfully met its five-year commitment, established in 2000, to focus investments on the **Social Development Priorities** (SDPs) of basic education, HIV/AIDS, child protection, and health and nutrition. By 2004–2005, CIDA had invested $3.2 billion in the SDPs, surpassing the original cumulative investment target of $2.8 billion. CIDA is also on track to meet important, related targets, in particular the commitment made at the G8 Summit in Kananaskis to provide $100 million per year to basic education in Africa by 2005.[18]

During the fiscal year, CIDA also achieved progress in other areas. The Agency continued to support **private sector development**, and to pursue programming consistent with its 2003 policy, *Expanding Opportunities Through Private Sector Development*. In the area of **child protection**, CIDA remained a leader in promoting attention to the participation of children in aid programming and research. Progress was also steady in terms of **governance** programming, particularly in the areas of justice and public service reform, human rights, conflict prevention, and peacebuilding. A significant development in 2004–2005 was the establishment of Canada Corps, which undertook its first official electoral observation mission in December 2004 to support the Presidential elections in Ukraine.

[18] In 2003–2004, CIDA's rating for basic education was that it had 'exceeded expectations'. The rating was largely based on progress achieved in expanding the proportion of funding for basic education, integrating new program-based approaches, and investments in national education sector plans as well as support for the global partnership of the Education for All Fast Track Initiative. In 2004–2005, CIDA's investments in education remained on track in relation to SDP and G8 commitments; however, it remains premature to identify specific results. For this reason, a satisfactory rating is proposed this year.

Two areas where CIDA's performance exceeded expectations for 2004–2005 related to initiatives aimed at strengthening programming in **health** and **HIV/AIDS**. In these areas, CIDA undertook significant investments in such major initiatives as the World Health Organization's "3 by 5" initiative, the Global Tuberculosis Drug Facility, and the Micronutrient Initiative, all of which are achieving important results. CIDA also provided special year-end funding of $342 million in support of the GFATM, the Global Alliance for Vaccines and Immunization (GAVI), and the Global Polio Eradication Initiative (GPEI).

In 2004–2005, CIDA continued to make important contributions in the area of **agriculture**, though this constituted an area where performance fell short of original expectations. The Agency continued to implement its 2003 policy, *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture*, and overall in 2004–2005, investments in agriculture continued to grow, reaching a substantial $178 million. At the same time, reflecting a re-balancing of priorities within the Agency, investments did not reach the spending target of $225 million, which had originally been established for the fiscal year. In coming years, CIDA will remain committed to supporting agriculture and rural development programming, within the renewed framework for Canada's aid program established through the International Policy Review and the IPS.

Advancing Crosscutting Priorities

In 2004–2005, the Agency accomplished significant progress with respect to advancing key, crosscutting themes. Highlights included the development of an innovative performance measurement framework for the Agency's **gender equality** policy. This work supports ongoing efforts to ensure attention to gender equality considerations in all of CIDA's policies and programming.

With regard to environmental sustainability,[19] the Agency also achieved notable progress. In 2004–2005, CIDA initiated the revision of its **environmental sustainability** policy, and also took significant steps to strengthen CIDA's compliance with the requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA) and the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*.

Providing Humanitarian Assistance and Responding to Crisis Situations

In 2004–2005, the Agency responded effectively to major international humanitarian crises—most notably the Indian Ocean tsunami of December 2004—exceeding expectations for performance. During the year, the Agency disbursed approximately 50 percent more on **humanitarian assistance** than planned: $216 million on non-food humanitarian assistance, and another $100 million in food aid. The requirements of

[19] In 2003–2004, CIDA rated its work on integration of attention to environmental considerations as having "not yet fully met expectations," largely because plans to update the Agency's Policy for Environmental Sustainability had not been completed and because there were weaknesses in the application of Strategic Environmental Assessments (SEA). In 2004–2005, CIDA made progress in these areas, particularly in respect of SEAs.

tsunami relief alone totalled $110 million. Canada's overall assistance, including CIDA's contribution, helped more than two million people. In 2004–2005, the Agency also responded through humanitarian or other types of assistance to countries affected by conflict including, for example, Haiti, Iraq, Afghanistan, and Sudan.

Achieving Greater Geographic Focus

In 2004–2005, CIDA met its expectations for greater geographic concentration of Canada's aid program. This was achieved through increased aid programming in the nine countries of focus identified in 2002;[20] the graduation of seven countries[21] in Central and Eastern Europe from Canada's aid program upon their accession to the EU, and; through policy work undertaken through the International Policy Review process to identify 25 Development Partner countries to which CIDA will target two-thirds of its bilateral aid budget by 2010.

A further highlight of 2004–2005 was CIDA's continued success in increasing its focus on Africa. The fiscal year marked the third year of annual 8 percent increases in the IAE overall, from which CIDA's Africa and Middle East Branch received resources of $103 million 2003–2004 and more than $164 million in 2004–2005. This increase was allocated to the six countries of focus in Africa in the key sectors of education, governance, health, and agriculture. In Budget 2005, the Government committed to doubling its aid to Africa between 2003–2004 and 2008–2009.

Strengthening Strategies for Aid Effectiveness

In 2004–2005, CIDA continued to implement a range of strategies aimed at improving aid effectiveness. Through the International Policy Review, CIDA advocated a strong **"whole of government"** approach to policy coherence in support of global poverty reduction. With the infusion of new resources, particularly for Africa, CIDA made considerable progress in applying **new programming approaches and funding modalities**. In Africa Branch, 45 percent of programming is delivered through initiatives that involve program-based approaches.[22] During 2004–2005, CIDA also made considerable gains in **harmonizing** its programming and administration of aid with other donors, and aligning with developing country partners' priorities. In accordance with the 2003 Rome Declaration on Harmonization, the Agency launched its *Action Plan to Promote Harmonization* in September 2004.

---

[20] Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania

[21] The Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, and Slovakia. Canada's aid program was terminated with these countries, with the exception of the Official Development Assistance for Central Europe (ODACE) program, which focuses on helping these countries, and Slovenia, to build their own capacities as donor countries.

[22] This refers to 45% of disbursements in Africa Branch, excluding the Canada Fund for Africa, Middle East and North Africa, and la Francophonie.

The fiscal year also saw continuation of the Agency's commitment to **local ownership**;[23] initiatives to ensure **appropriate balance between directed and responsive programming**; and activities aimed at **strengthening collaborative relationships** with, as well as **institutional strengthening** of, CIDA's partners. The latter included providing funding to partners to engage in capacity building and public engagement activities, facilitating knowledge sharing, policy dialogue to strengthen aid effectiveness, and the organization in November 2004 of CIDA's third International Cooperation Days event, hosted by the Minister of International Cooperation, for all of CIDA's partners.

Modernizing Management Processes

Finally, CIDA also made concrete progress in modernizing its internal management processes. With the requirement for new skills associated with new program approaches, in 2004–2005, CIDA took additional steps to strengthen its **human resources management**.[24] Initiatives focused on areas such as improved governance, greater training and learning opportunities, and workplace environment issues. With respect to **strategic planning and resource allocation**, the Agency undertook its second round of costed workplanning, integrating a number of improvements based on its experience in 2003–2004. CIDA's establishment of a more rigorous approach to rationalizing and managing its operating budget also enhanced its capacity to re-allocate resources from lower to higher priorities. The Agency made further progress in the area of **information management**,[25] for example, through the development of a draft action plan to strengthen capacity, the completion of an e-business service model for the Agency, and the development of new communications tools.

Although the Agency accomplished important achievements in 2004–2005, it also faced some challenges with respect to **knowledge management**—an area in which the Agency judges that it did not fully meet expectations. During the fiscal year, CIDA did consolidate a new branch devoted to performance and knowledge management. At the same time, it was recognized that more needs to be done to strengthen coherence and focus, and to clarify roles and responsibilities in this area.

---

[23] In 2003–2004, CIDA's expectations with regard to local ownership were exceeded, largely due to CIDA's work in Africa, involving increased use of program-based aid in support of national poverty reduction strategies. While CIDA remained fully committed to local ownership in 2004–2005, the Agency has taken into account a 2005 OECD report which observes that while local ownership is emerging globally (and not only in relation to CIDA's activities), much progress remains to be made in developing strong national development strategies in partner countries.

[24] In 2003–2004, CIDA assessed that it had 'not yet fully met' expectations in respect of people management. In 2004–2005, the Agency undertook significant efforts to strengthen its performance in this area, moving forward with a multi-year project plan to systematically modernize its human resources practices and systems.

[25] In 2003–2004, CIDA judged that it had 'not yet met' expectations related to information management, citing amongst other factors results of an evaluation which had identified a range of areas for improvement (e.g. in areas of finance, business engagement, governance and information management.) In 2004–2005, the Agency achieved progress in several of these areas and prepared its draft *IM Action Plan* informed by the results of the previous evaluation.

1.7.2 Risks, Challenges, and Future Directions

While CIDA's performance in 2004–2005 was strong overall, practical experience continued to highlight the challenges of development cooperation, and to provide the Agency with the opportunity to reflect on lessons learned, and on the risks and the opportunities associated with its work.

In 2004–2005, several factors affected CIDA's operating and programming context. Some of these factors, outlined briefly below, required—and will continue to require—ongoing attention by the Agency.

- **Implementing program-based approaches and shared funding modalities:** CIDA's experience with the implementation of program-based approaches (e.g. various forms of pooled funding and direct budget support) and efforts to harmonize its assistance with other donors continued to present challenges, as well as to highlight the need, *inter alia*, for new skill sets and training, increased field presence, strengthened risk management, streamlined administrative procedures, and capacity building for partners. The Agency is addressing these challenges, and will continue to devote attention to them.

- **Responding to humanitarian emergencies and other crises:** The demands associated with responding to serious humanitarian and other emergencies during 2004–2005, particularly the Indian Ocean tsunami, placed significant pressures on Agency staff, and in some cases delayed some programming activities. The Agency's experience with responding to major emergencies, combined with the special challenges of working in failed or fragile states affected by conflict, continued to underscore the need for strong risk management and close donor collaboration in these areas.

- **Reforming approaches to planning, measuring, and reporting on performance:** In this area, increasing and evolving accountability requirements, and particularly major, new government-wide policies, such as the MRRS and PAA, are requiring that the Agency develop new tools and frameworks for planning, performance measurement, and resource allocation. This undertaking is a complex process that will involve a significant re-orientation of existing approaches.

- **Implementing outcomes from government-wide initiatives:** In 2004–2005, the Agency engaged in two significant, government-wide initiatives: the International Policy Review and the Expenditure Review exercise. Although both exercises benefited the Agency, they also generated some challenges. Implementation of the results of the Expenditure Review, but particularly the new directions set out in the IPS, will have significant implications for the Agency in coming years.

A fuller discussion of these lessons, risks, and challenges appears in Section 2, following the detailed discussion of CIDA's 2004–2005 performance.

Section II: CIDA's Performance

2.1 Strategic Outcomes: Achieving Results

Each of the following sections—one per strategic outcome or development result as listed in the report card in Section I—begins with a table (or logic model) summarizing the priorities or intermediate outcomes for each result area, along with examples of indicators or immediate outcomes. Each section also identifies planned spending and actual disbursements for 2004–2005 and outlines a sample of results achieved.

2.1.1 Economic Well-Being

In the area of economic well-being, planned spending for 2004–2005 totalled $734.4 million, and actual disbursements totalled $804 million.

MDG Targets:
Between 1990 and 2015, halve the proportion of people whose income is less than one dollar a day, and the proportion of people who suffer from hunger

Strategic Outcome	Priorities / Intermediate Outcomes	Sample Indicators / Immediate Outcomes (SDS 2004–2006)
Equitable economic growth and improved standards of living of poor women, men, girls, and boys	• Strengthen investments in agriculture and rural development • Support private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth and improved and sustainable standards of living of poor women, men, girls, and boys • Build capacity to make trade work for poor women, men, girls, and boys • Foster an enabling environment for economic growth and investment	• Proportion of population making less than one dollar per day • Poverty gap ratio (incidence and depth of poverty) • Extent of male/female income gap • Trade volumes, market access for developing countries • Broad indicators of economic performance (i.e. economic growth rates, unemployment rates, and growth in private sector activity) • Indicators of sound monetary policy (e.g. inflation rates, real interest rates)

Introduction

Poverty reduction is the cornerstone of CIDA's development cooperation program. Because economic growth is essential to reducing poverty, Canada's aid programming includes a focus on investments aimed at stimulating such growth and improving standards of living.

Building a dynamic, growth-oriented private sector that benefits all members of society is critical to the achievement of all the Millennium Development Goals (MDGs). In 2004–2005, CIDA's work in this area continued to be guided by its policy, *Expanding Opportunities Through Private Sector Development*, released in 2003. It also remained guided by the directions set out in *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*, the 2004 Report of the UN Commission on the Private Sector and Development, which had been co-chaired by Prime Minister Paul Martin and by the former President of Mexico, Ernesto Zedillo. With Canadian support and advocacy, Canada's multilateral partners and other donors, as well as developing country partners, are integrating private sector development into institutional policies and strategies. CIDA has also maintained its leadership in supporting microfinance, building local institutions, and targeting women microentrepreneurs.

In developing countries, where many of the poor live in rural areas, private sector development often revolves around agriculture. In 2004–2005, CIDA's support for agriculture continued to be informed by its policy *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture*, released in 2003. As a result of a re-balancing of priorities within the Agency, in 2004–2005 CIDA did not meet its original spending target of $225 million, as set out in the 2003 policy. However, the Agency's investment in agriculture did continue to grow during the fiscal year, reaching a substantial $178 million. CIDA remains committed to programming in this area. The 2004–2005 International Policy Review and resulting IPS have identified priority sectors of activity (e.g. private sector development; health, including food security; environmental sustainability) under which continued investments in agriculture and rural development will remain important.

Finally, in addition to support for private sector development and agriculture, in 2004–2005 CIDA also placed continued emphasis on initiatives to create an enabling environment for economic growth as well as increase opportunities for the poor, including through improved legislation and policies. CIDA's work in this area further included initiatives to enhance the capacity of governments and entrepreneurs in the developing world to participate effectively in international trade and investment.

Key Targets and Results

Strengthen investments in agriculture and rural development

- In 2004–2005, CIDA continued to support major projects in this sector, such as the Nile Basin Initiative and the Quality Protein Maize Development in East Africa initiative. At the country level, in Ghana, more than half of CIDA's $38 million investment during 2004–2005 was in the agriculture and food security sector, mainly for the implementation of the Food and Agriculture Sector Development Policy (FASDEP). FASDEP has already increased the availability of foods in the market due to increases in cultivated areas under irrigation, access to mechanized tillage, and small-scale agro-processing.

- Support for natural resource management and sustainable agriculture has yielded important results in Mozambique, where assistance to rural water development and agroforestry have improved access to potable water for 123 communities and expanded the use of agroforestry techniques to farmers. CIDA is also supporting Mozambique's National Program for Agricultural Development, along with other donors. In 2004–2005, production increased by 9 percent; 150,000 families were reached with extension services; 1,195 hectares of irrigation schemes were rehabilitated; and an increased number of land title files were submitted, with most receiving a favourable response.

- In keeping with its pledge to reduce Ethiopia's vulnerability to famine, CIDA launched two new programs in Ethiopia in 2004–2005: the $17.5 million Sustainable Water Harvesting and Institutional Strengthening in Amhara project and the $19.9 million Improving the Productivity and Market Success of Ethiopian Farmers project. As an active member of the New Coalition for Food Security established by the Government of Ethiopia, CIDA also worked with its partners to translate existing initiatives into integrated, multi-donor programs that will achieve economies of scale. CIDA further worked to address food security in West Africa, where a massive locust infestation dampened agricultural productivity prospects in 2004–2005. In response to this crisis, CIDA provided $6.5 million to the UN's Food and Agricultural Organization to support remediation programs in the worst affected countries, including Mali, Niger and Senegal.

- In Vietnam, an improved livelihoods project, which CIDA supported in Thanh Hoa province, has resulted in a 10 percent reduction in the number of poor households, a 37 percent increase in average incomes, a 10 percent reduction in the number of days spent ill, a 10 percent increase in credit availability, an 8 percent increase in households marketing their crops, and a total of 424 infrastructure development projects.

- In addition to its annual core support of $17.37 million to the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR), CIDA added $13.33 million from the Canada Fund for Africa (CFA) to support research, development, and the dissemination of production and processing technologies for Africa-specific agricultural research. CGIAR research is improving local nutrition and incomes, in particular for rural families. An additional $30 million from the CFA was also committed to a new centre of excellence in biosciences for agriculture, based in Nairobi, Kenya, in response to the New Partnership for African Development (NEPAD).

Support private sector development that contributes to pro-poor economic growth

- In Egypt, the Small and Medium Enterprise Development in Upper Egypt project, which ended in March 2004, helped establish 2,000 new enterprises and create 8,000 jobs. Building on this success, a new project launched in July 2004 supports

existing or new business development service providers and related local institutions to further enhance the small and medium-sized enterprise (SME) sector in the country.

- In Russia, CIDA's contribution to SME development aimed to diversify the economy away from oil and minerals, through the development of other natural resources. Over a period of five years, ending in 2004, training to more than 500 people in the production and marketing of forest products resulted in the creation of 25 new businesses in the largely aboriginal district of Nanai in the Khabarovsk region of Russia's Far East.

- In 2004–2005, CIDA supported multilateral development partners that provide loans to small enterprise. The South Asia Enterprise Development Facility in Bangladesh, managed by the World Bank's International Finance Corporation, trained 1,600 bankers to identify, develop, and implement financing for SMEs. Loans in this sector increased by US$150 million over the year, and business training was provided to more than 800 professional staff.

- CIDA also continued to provide direct assistance to countries for microfinance and microenterprise, especially for women. In Senegal, support to a savings and credit network, which involves more than half a million members, most of whom are women, profited from loans totalling $142 million over the life of the project. In the Philippines, CIDA's support for the National Confederation of Cooperatives helped 43 cooperatives to provide better service to about 243,696 members, 50 percent of whom are women. About 23,000 affordable business loans were provided, creating new jobs in the community, while the project's cooperative insurance component improved benefits to members.

- Consistent with its commitment to support new approaches to facilitate investment, in 2004–2005 CIDA approved funds for the establishment of a Local Enterprise Investment Centre in Bangladesh, and assessed the feasibility of a similar centre for Senegal. The aim is to provide SMEs with access to capital, and innovative knowledge, technologies, and practices that will allow them to produce more and better goods and services for import substitution and for export.

Box 6: Regional Cooperation—Promoting Private Sector Development in West Africa

CIDA's support for establishing the Regional Stock Exchange Project was a six-year, $3-million investment that ended in 2004–2005. It created the platform for the implementation of a multi-donor, five-year West Africa Regional Financial Market Development Program, a US$408 million initiative in which CIDA will continue to participate (contributing $3.1 million from 2005–2006 to 2008–2009).

Through the first project, regional institutions were strengthened and made more transparent. The more favourable investment environment created through the activities of CIDA's initial support resulted in increased confidence in West African financial markets and institutions. The new program will contribute to the continued strengthening of the regional regulatory and governance bodies, including the regional stock exchange, management and intermediation companies, the West African Economic and Monetary Union, the Central Bank of West African States, and the Regional Council for Public Savings and Financial Markets.

Build capacity to make trade work for the poor

- In 2004–2005, CIDA continued to help poor countries build capacity to compete in international markets. CIDA provided $750,000 to the Organization of American States (OAS), whose program of assistance to small economies in the Caribbean has created legal and trade databases, investment facilitation frameworks, impact studies, workshops on key economic issues, and an inventory of legal barriers to trade. The program has also established reference centres in 11 countries.

- Small producers in 15 African countries are increasing their competitiveness through the Program for Building African Capacity for Trade (PACT), which CIDA supported through the CFA. For example, trade missions helped 600 Ghanaian farmers find markets for their produce in Europe, resulting in $680,000 in additional weekly exports. In 2004–2005, PACT also launched a regional gender and trade initiative that develops and delivers courses for women entrepreneurs in the area of export management, business counselling, trade information, and networking.

- In 2004–2005, CIDA continued to provide assistance for effective participation in trade negotiations. For example, support to the African Trade Policy Centre helped raise awareness on trade issues for policy-makers and negotiators, supporting the development of common negotiating positions on the July 31, 2004 World Trade Organization (WTO) package for African countries. In the South Caucasus, CIDA also supported the International Centre for Trade Policy and Law, which provided workshops and general advice on trade policy issues, leading to the participation of Georgia and Armenia in several WTO conferences as well as support to Azerbaijan's negotiations for WTO accession.

- In Egypt, a "one-stop" shop model for the licensing and registration of businesses developed with CIDA support has reduced the waiting time from almost a year to about two weeks. Viewed as a best practice, the model is now part of the new law on SMEs and is being replicated throughout the country. In Ukraine, CIDA support ($4 million over three years) improved the legal environment for private corporations, including through amendments to agriculture and banking laws, as well as the passing of a new law on joint stock companies. In Burkina Faso, the CIDA-supported Financial Centre for Entrepreneurs participated in the development of a national strategy for microfinance.

- Through CIDA support, senior Canadian industrial experts are providing business advice through the Turn Around Management Program and the Canadian Technical Cooperation Fund in Central and Eastern Europe. In 2004–2005, a Canadian-staffed project also provided cutting-edge advice to improve airport management in Ulan Ude, Siberia. In Uzbekistan, innovative advice was provided in the context of agreements for performance-based management of public services to be adopted by a local heating utility.

- Integration of Information and Communications Technologies (ICTs) into SMEs in Africa was also a focus for CIDA in 2004–2005 through its Enablis project. In 2004–2005, a CIDA contribution of $1.4 million supported the establishment of Enablis' first regional hub in South Africa, and the accreditation of 53 member entrepreneurs, 26 percent of whom were women, to be eligible for loan financing and technical support.

- CIDA completed the preparatory work in 2004–2005 for the Canada Investment Fund for Africa (CIFA), which was launched in April 2005. CIFA is a bold and innovative measure to promote public-private partnerships with the objective of increasing foreign direct investment in Africa that generates economic growth. As a limited partner in this private equity, blind pool Fund, the Agency will contribute up to $100 million, to be matched on a one-to-one basis by other limited partner investors.

2.1.2 Social Development

In the area of social development, planned spending for 2004–2005 totalled $1,190.2 million, and actual disbursements totalled $1,593.2 million.

MDG Targets:

- **Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling**
- **Eliminate gender disparity, preferably by 2005, in primary and secondary education, and in all levels of education no later than 2015**
- **Between 1990 and 2015, reduce the under-five mortality rate by two thirds**
- **Between 1990 and 2015, reduce the maternal mortality ratio by three quarters**
- **By 2015, halt and begin to reverse the spread of HIV/AIDS**
- **By 2015, halt and begin to reverse the incidence of malaria and other major diseases**

Strategic Outcome	Priorities / Intermediate Outcomes	Sample Indicators / Immediate Outcomes (SDS 2004–2006)
Improved quality of life for poor women, men, girls, and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance	• Strengthen programming in basic education, HIV/AIDS, health and nutrition, and child protection • Support and promote the integration of gender equality considerations into all development policies, programs, and projects • Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict	• Net enrolment ratio in primary education • Proportion of pupils (male/female) starting Grade 1 who reach Grade 5 • Ratio of girls to boys in primary, secondary, and tertiary education • Percentage of patients (male/female) with sexually transmitted infections at health care facilities, who are appropriately diagnosed, treated, and counselled • Mortality rates: infant, under-five, and maternal • Incidence of malaria and tuberculosis (male/female) • Knowledge/skills among women and women's organizations for advocacy, and participation in decision-making • Early warning systems in place in vulnerable countries

Introduction

Development is first and foremost about people. People care for the human and natural resources, create the institutions and processes, and drive the productivity and commerce upon which development depends. Education, health care and other basic needs are the foundations of human progress. Investment in these sectors has proven to be the single most effective contribution to poverty reduction and sustainable development that a country can make, provided that it is undertaken in an environmentally sustainable manner.

In September 2000, the Minister for International Cooperation launched CIDA's *Social Development Priorities: A Framework for Action*. The framework outlined four priority areas for CIDA: education, health and nutrition, HIV/AIDS, and child protection. The Agency's objective was to strategically invest in these Social Development Priorities (SDPs) in order to make a stronger contribution to social and economic well-being and to accelerate progress toward achieving the MDGs. In 2004–2005, CIDA successfully met its commitments to double spending on the SDPs between 2000 and 2005. The cumulative investment target for the five-year period was set at $2.8 billion; by the end of 2004–2005, CIDA had surpassed this target and had invested $3.2 billion.

In addition to CIDA's success in meeting the SDP targets, the Agency also accomplished significant results in the areas of health and nutrition, HIV/AIDS, and humanitarian assistance, where the Agency's performance exceeded expectations. Important progress was also achieved in child protection and the promotion of gender equality.

Key Targets and Results

Strengthen programming in basic education

- At the G8 Summit in Kananaskis, Alberta, in June 2002, Canada committed to doubling its spending on basic education in Africa to $100 million per year by 2005. This target will be met by the end of 2005. Close to 80 percent of this budget is spent in Mozambique, Tanzania, Senegal, and Mali, mainly on primary education. Since 2002, an additional 6 million children, almost half of them girls, are now in school in the nine countries[26] in which Canada is involved in education. This represents approximately one quarter of the school-aged population.

[26] Mozambique, Tanzania, Senegal, Mali, Uganda, Kenya, Zambia, Malawi and Burkina Faso

Box 7: Basic Education in Africa—Some Results

In 2004–2005, CIDA spent roughly $86 million on basic education in Africa. The following are the results of several initiatives:

Mozambique: Support for educational materials has resulted in the provision of new school textbooks for every child attending primary school (about 3.5 million children), increased integration of gender equality and HIV/AIDS into school materials, production of teacher manuals and new teaching methodologies.

Kenya: The pupil-to-textbook ratio at primary level has risen from 15:1 in 1999–2000 to 3:1 in 2004–2005. Girls' gross enrolment rates have increased from 90 percent to almost 100 percent during the same period.

Tanzania: Net enrolment has increased from 65 percent before the project to 90.5 percent in 2004, with enrolment for girls and boys being roughly equal. Some 10,700 new classrooms have been built, and 9,000 new teachers have been trained. Textbook ratios have also improved (from 20:1 to 5:1), and community involvement is strong.

Senegal: The gross enrolment ratio increased from 69.4 percent in 2001 to 79.8 percent in 2004, just surpassing the government's goal of 79.4 percent. Primary enrolment increased from 81 percent in 2000 to 90.4 percent in 2004. Despite these national averages, serious gaps between girls' and boys' enrolment still exist in the poorer regions, and widen as the level of schooling rises.

Mali: A total of 1,290 contractual teachers were recruited and trained; gross enrolment rates rose from 67 percent in 2003 to 70.5 percent in 2004; girls' enrolment rose from 56.4 percent to 59.9 percent and boys' enrolment rose from 77.9 to 81.3 percent.

- In addition to government-to-government support, CIDA funds the education initiatives of its Canadian partners. In Sierra Leone, Foster Parents Plan of Canada has developed the Education Renewal program, which supports the government's commitment to increase school enrolment and retention rates and to improve the quality of basic education. The World Bank and the African Development Bank (ADB) are now replicating this model.

- In 2004–2005, CIDA continued to support education-related training. In Guyana, a long-running basic education teacher-training program established an in-service training centre to facilitate distance education for the underserved hinterland areas. Over the course of this project, there has been a steady increase in students sitting for exams and increasing pass rates in the areas covered by its activities.

- In Vietnam, CIDA continued to build on the success of a previous investment in education reform by providing assistance to the Ministry of Education and Training in relation to the implementation of the national Education for All (EFA) plan. This initiative included preparation of EFA education plans by provincial education authorities within the framework of the national plan, and strengthening the capacity of the Ministry of Education and Training to coordinate the provincial education planning process.

- In Bangladesh, CIDA supports the Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC), the lead non-governmental organization (NGO) in the country, to provide non-formal education to 1.3 million poor children (60 to 65 percent of

whom are girls) from remote areas who have dropped out of formal schools or have never attended school. This includes children from ethnic minority groups and children with disabilities. In 2004–2005, BRAC operated 16,000 pre-primary and 31,000 primary schools.

Strengthen programming in HIV/AIDS

- In 2004–2005, CIDA made major contributions to the fight against HIV/AIDS through contributions to both international and national initiatives. Benefiting from special end of year funding, CIDA contributed $140 million to the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM), doubling its planned contribution for 2004–2005. GFATM has reached tens of millions through prevention programs, including behaviour-change campaigns; condom distribution; support for injection drug users, sex workers, and mobile populations; school programs; and awareness-raising initiatives. The fund also supports infrastructure and skills upgrading. In 2004, more than 350,000 people from ministries of health, community organizations, and education programs received training.

- CIDA was also an early donor to the World Health Organization's (WHO) "3 by 5" initiative on HIV/AIDS, committing $100 million over two years (2004 – 2006). Because of "3 by 5," the number of people receiving anti-retroviral therapy is now approximately one million, and increasing in all regions. In 2005, CIDA will be represented on the steering committee of an independent, multi-country evaluation of this initiative initiated by WHO.

- As Chair of the Programme Coordinating Board of the Joint UN Programme on HIV/AIDS (UNAIDS), Canada played an important role in improving coordination among donors, promoting efficiency and effectiveness of the Board's Bureau, fostering a rights-based approach to harm reduction and HIV prevention (particularly through further development of the Global Coalition on Women and AIDS), and providing leadership in endorsing the "Three Ones" principles.[27]

- In addition to supporting international initiatives, CIDA also supports national HIV/AIDS programs in a range of countries, many of which are in Africa, such as Nigeria, Ghana, South Africa, Zimbabwe, Tanzania, Kenya, Malawi, and Mozambique *(see Box 8)*. The CFA is providing $50 million during the 2002–2007 period to support vaccine research for strains prevalent in Africa.

---

[27] One agreed HIV/AIDS Action Framework that provides the basis for coordinating the work of all partners; one National AIDS Coordinating Authority, with a broad-based multi-sectoral mandate; and one agreed country-level Monitoring and Evaluation System.

Box 8: Fighting AIDS in Mozambique—The Comprehensive Approach

Mozambique is a priority country of focus for CIDA's work on HIV/AIDS. CIDA is contributing to integrated, multi-donor, country-led HIV/AIDS programs, including the Common Fund for Support to the Health Sector, and the Common Fund for Support to the National AIDS Council.
Specific results for CIDA's HIV/AIDS programming include the following:

- Increased access for Mozambicans to HIV/AIDS treatment. The following results were achieved in 2004:
  - 6,226 Mozambicans received anti-retroviral therapy;
  - 4,047 women and 4,950 children received prevention of mother-to-child transmission treatments;
  - 25 day hospitals offering anti-retroviral therapy were established; and
  - 50 doctors were trained in the provision of anti-retroviral therapy.
- Improved access for Mozambicans to HIV/AIDS prevention information and services. The following results were achieved:
  - 300,000 people received counselling and testing; and
  - 113 voluntary counselling and testing sites were in operation.
- The approval of the strategic component of the National HIV/AIDS Strategic Plan 2005–2009.
- Greater support for communities and local organizations through the National AIDS Council.
- CIDA gained approval for the following initiatives in 2004–2005: the HIV/AIDS Mainstreaming Responsive Fund initiative ($4 million, 2004–2008); the Orphans and Children Made Vulnerable by HIV/AIDS initiative in Mozambique ($1.183 million, 2005–2006); and the Training for Health Renewal Program in Mozambique ($1.165 million, 2005–2008).

- In Cambodia, a CIDA-supported prevention and awareness program has contributed to a reduction from 3.9 percent in 1999 to 1.9 percent in 2003 in the incidence of HIV along major highways. In Haiti, despite the political unrest and the ravages of Hurricane Jeanne, the Ministry of Health, community groups, and donors, including Canada, increased their coordination, trained more than 70 percent of health care workers in their project areas, and extended the reach of services among schools, community organizations and commercial sex workers. CIDA contributed more than $2.2 million in 2004–2005 to this project.

- Support to the Caribbean Epidemiology Centre HIV/AIDS Program, a major multi-donor initiative (CIDA contributed $1.042 million in 2004–2005), has enabled member countries to develop and implement national plans and establish programs such as mother-to-child transmission prevention. In addition, the centre has negotiated a reduced price for anti-retrovirals for the region.

- In Central and Eastern Europe and Central Asia, CIDA is supporting a $1 million, three-year regional program ($377,522 disbursed in 2004–2005) promoting harm reduction[28] to help stop the spread of HIV/AIDS in Russia, Ukraine, Georgia, and Tajikistan. For example, through this initiative, the Georgian Ministry of Health

[28] Harm Reduction is a pragmatic and humanistic approach to diminishing the individual and social harms associated with drug use, especially the risk of HIV infection, and encompasses a wide range of drug user services, including needle and syringe exchange, drug substitution treatment, and other support services.

established an advisory council to recommend policy and legislative changes, and the Ukrainian Prison Administration committed to develop prison-based HIV and drug-use programs.

- CIDA also promotes the integration of AIDS awareness into mainstream educational institutions in countries from Mozambique to Haiti. In seven South-eastern European countries, a youth-oriented HIV/AIDS prevention program lobbied the ministries of education to include sex education and life-skills-based education into official school curricula. In Bosnia and Herzegovina, 236 out of 300 high schools have adopted the new curricula and, in Macedonia, these are being piloted in eight schools.

Strengthen programming in health and nutrition

- In 2004–2005, CIDA made very significant contributions to international efforts to address health and nutrition issues. Canada contributes financially and through policy dialogue to a range of organizations, including the United Nations Children's Fund (UNICEF), WHO, the Pan-American Health Organization (PAHO), and the United Nations Population Fund (UNFPA).

- CIDA contributes to several special funds that have achieved important results. Canada is a founder and leading donor ($25 million contributed in 2004–2005) of the Global Tuberculosis Drug Facility, which has supplied anti-tuberculosis drugs to an estimated 4.48 million patients in 58 countries since 2001. As a result of special year-end funding, CIDA also channelled a further $160 million to the Global Alliance for Vaccinations and Immunization (GAVI), and $42 million to the Global Polio Eradication Initiative (GPEI). *(See Box 9.)*

Box 9: A Polio-Free World by 2008

Since 1988, Canada has been among the top five donors to the Global Polio Eradication Initiative (GPEI), providing a total of $165 million, of which $42 million was disbursed in 2004–2005. As a result of increased international immunization, reported polio cases have decreased from more than 350,000 estimated cases in 1988 to 1,255 in 2004. The highest incidence of polio continues to be in Africa. The GPEI's goal is the worldwide eradication of polio by the end of 2008. Canada continues to work with G8 governments and other partners to support this effort, particularly through WHO's and Rotary International's initiative to eradicate polio.

In the fall of 2004, Canada's quick response to a polio outbreak in Nigeria that threatened the entire region helped enable 1 million vaccinators in 23 countries to immunize 80 million children under the age of five, thereby containing the outbreak. Quick action such as this, supported by Canada's continued commitment to fight the disease, will bring the world closer to making polio history by 2008.

- Long-lasting insecticide treated mosquito nets are the most cost-effective method of preventing malaria and thus reducing the burden on health systems in Africa. In December 2004 CIDA's contribution of $4.5 million to the Canadian Red Cross

enabled the provision of more than 700,000 long-lasting insecticide treated bednets for all households with children under-five as part of a National Child Health Campaign in Togo, West Africa. This was the first national-scale pairing of bednet distribution with a vaccination campaign, and preliminary results indicate that the campaign was widely successful. Support also continues to the African Program for Onchocerciasis Control, which treats more than 40 million people annually against river blindness. Other regional programs include a technical cooperation project in Southeast Asia, which trained 52 participants in biosafety and biocontainment, as part of a regional strategy to respond to outbreaks of emerging infectious diseases affecting humans and animals.

- During the period under review, CIDA continued to be a lead supporter of Vitamin A supplementation programs in partnership with UNICEF and the Ottawa-based Micronutrient Initiative. In 2004, the Micronutrient Initiative estimates that CIDA support ($23 million contributed in 2004–2005) helped provide Vitamin A to more than 200 million children under five years of age helping to save the lives of more than 300,000 of them.

- Efforts to reduce maternal mortality also remained an important focus for the Agency. In 2004–2005, CIDA provided $700,000 to a new international Partnership for Maternal, Newborn and Child Health. In addition, through its support to the UNFPA, CIDA helped increase access to reproductive health for treatment and prevention of obstetric fistula in 20 countries, and provided emergency obstetric services in Afghanistan, which has one of the world's highest maternal mortality rates.

- CIDA continued to support improvements to health service delivery. Support to community health care in Mali has increased access to health care; in 2004, the proportion of people living within a 5-km radius of a clinic rose from 33 percent in 2002 to 46 percent; assisted live births rose from 36 percent to 44 percent; and vaccination coverage for infants rose from 52 percent to 87 percent. In Bangladesh, the Centre for Health and Population Research continues to investigate health issues affecting the poor and vulnerable, as well as provide health care services. In Ecuador, a major tuberculosis control program is succeeding in detecting and treating the disease in the three most populous provinces, using an approach that is now serving as a model for treatment in other countries.

- Potable water supply and sanitation services are improving health in communities around the world, from Indonesia to Malawi to Peru, where more than 360,000 have benefited from a recent project to strengthen capacity to deliver these services in municipalities.

- In 2004–2005, CIDA helped overcome the legacy of Hurricane Mitch in Honduras. The final year of the Post-Mitch Transformation Fund ($4.5 million over seven years) wrapped up a range of infrastructure projects, including

schools, health facilities, latrines, and water systems on the north coast of Honduras.

Strengthen programming in child protection

- One of Canada's primary contributions to the protection of children from abuse, exploitation, and discrimination is through its ongoing support to UNICEF ($13.5 million in core funding in 2004–2005). CIDA also supports a range of individual projects in partnership with UNICEF, including a project in Sri Lanka advocating for the release of all children employed by government or rebel armed forces, and providing transit centres and re-integration assistance for released children. In another initiative, UNICEF supported the return to school of nearly 7,000 children, catch-up classes for approximately 45,000, and the rehabilitation of 241 school buildings.

- In 2004–2005, CIDA launched the process to develop a Child Rights Strategy for its cooperation program with Egypt, which integrates children's rights and protection into its employment / small enterprise development, basic education, and gender equality programming. CIDA further collaborated with government and civil society partners to develop, test, and disseminate several innovative tools related to literacy and small loans to help children working in micro- and small enterprises.

- During the review period, CIDA continued to support the rehabilitation and re-integration of war-affected children. A CIDA-funded study on girls abducted during the conflict in Angola helped CIDA and its partners to ensure girls' needs were addressed in other demobilization efforts. Young people caught up in Colombia's civil war played an important role in the design and implementation of the highly successful Conflict Resolution for Adolescents project. This project was selected in September 2004 by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization's (UNESCO) International Bureau of Education as an example of a best practice in education.

- In West Africa, CIDA supports a Save the Children Canada project (more than $500,000 disbursed in 2004–2005), which addresses child trafficking in the transborder region between Mali, Burkina Faso, Guinea, and Côte d'Ivoire. The project raised awareness and intervened in dangerous situations to protect migrant children and provide them with referrals to social services. The project has also developed a methodology and tools to strengthen the capacity of civil society organizations and public officials to fight child trafficking. In addition, its own investigations along trafficking routes have allowed it to alert authorities to criminal acts.

Support and promote the integration of gender equality

- In 2004–2005, CIDA worked with national governments to strengthen their capacity to mainstream gender equality. Dialogue with the Government of Senegal contributed to the development of the National Strategy for Equality and Gender Equity released in early 2005. CIDA also supported the implementation of the Gender Reform Action Plan in Pakistan. In Nicaragua, CIDA support helped strengthen the National Gender Equity Plan, now a component of the National Development Plan supported by funds from the national budget. At the program level, CIDA worked to include gender equality into project design in education, resulting in increased access and higher completion rates in Bangladesh, Egypt, Kenya, Mozambique, Senegal, and Uganda.

- CIDA's performance in gender equality work was highlighted by observers and partners in 2004–2005. CIDA's advisor in social development and gender equality in Burkina Faso was nominated as Chevalier de l'Ordre National on International Women's Day for her contribution to the development of Burkina Faso's National Policy on the Promotion of Women.

- CIDA funded a wide range of activities that supported women's rights, including participation in decision-making. During the 2004 elections in Ghana, CIDA support enabled civil organizations to draw greater attention to gender inequality in governance and political decision-making. In Bolivia, Colombia, Ecuador, and Peru, local gender funds continued to support women candidates in municipal and national elections. In Bangladesh, employment and credit training through the Rural Maintenance Program have empowered women to take on community leadership roles. More than 2,000 participants were trained in leadership development in this initiative, and 100 have been elected at the local level.

- In 2004–2005, CIDA also continued to integrate a gender perspective into its internal policies, programs, and priorities. During the review period, work was completed toward the development of a complex and innovative performance measurement framework to support the Agency's gender equality policy. CIDA's *Framework for Assessing Gender Equality Results* will help CIDA better track its success in reducing gender inequality through its investments. This is the first such assessment framework developed by an OECD country for a crosscutting policy, and considerable international interest has already been expressed. In April 2005, the Framework was also cited in a report by Canada's Standing Committee on the Status of Women as an encouraging example of action in support of the government wide mandate to perform gender-based analysis.

Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict

- In 2004–2005, CIDA responded to significant humanitarian emergencies, disbursing 50 percent more on humanitarian assistance than planned *(see Table 5 on actual spending)*. These emergencies included such natural disasters as the hurricanes in the Caribbean, where CIDA provided for the emergency and longer-

term recovery needs of affected populations in Grenada, Cuba, Jamaica, and Haiti. *(For details on CIDA's leadership role in Haiti, see Box 15.)*

- The disaster of the greatest magnitude, however, was the Indian Ocean earthquake and tsunami. In 2004–2005, of the $216 million total, non-food humanitarian disbursements by the Agency, $110 million were tsunami-related. *(For details on Canada's and CIDA's response to the tsunami, see Box 10.)*

Table 5: Humanitarian Assistance—Actual Spending[29]

	2000–2001	2001–2002	2002–2003	2003–2004	2004–2005
Humanitarian assistance and distress relief	$158.7 million	$174.3 million	$195.3 million	$228.2 million	$335.9 million

- In addition to the tsunami, CIDA also responded to crises related to a number of ongoing conflicts in Africa. In the Democratic Republic of Congo, CIDA supported UNICEF's efforts to provide emergency water and sanitation assistance, education supplies, and support to victims of sexual and gender-based violence. In Northern Uganda, CIDA supported World Vision Canada in its efforts to provide emergency education for internally displaced children. CIDA support to the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) helped tens of thousands of refugees return home to re-establish their lives in Angola and Burundi. CIDA also provided humanitarian and other assistance in response to the tragedy in Darfur, Sudan *(see Box 12)*.

- As the world's fifth largest donor to the World Food Programme (WFP), CIDA provided $83 million for emergency food aid during 2004–2005, reaching almost 5 million people in Ethiopia, Haiti, Sudan, and in tsunami-affected countries. The tsunami disaster has focused the world's attention on the need to invest more resources in disaster reduction efforts. In 2004–2005, CIDA's $5 million Disaster Reduction Fund helped support disaster preparedness and reduction programs, including through the International Secretariat for Disaster Reduction, the International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, and the United Nations Development Programme (UNDP). CIDA also supported a special account at the International Monetary Fund (IMF) with a contribution of $1 million to help disaster-stricken countries cope with the balance of payments problems arising from emergencies.

[29] This includes food aid under humanitarian assistance criteria.

Box 10: Canada Assists Survivors of the Indian Ocean Tsunami

In response to the December 2004 Indian Ocean earthquake and tsunami, Canada committed $425 million over five years, of which CIDA is managing $383 million. CIDA provided $37.2 million to the immediate disaster response through support to the UN Flash Appeal, and grants to UN agencies, the Red Cross movement and select Canadian NGOs. A key component of the Government's overall package was a pledge to match funds received by eligible NGOs, which resulted in $213 million being made available for relief and reconstruction efforts. By March 31, 2005, CIDA's Matching Fund program had disbursed an additional $88.5 million to eligible NGOs toward such initiatives. Approximately $133 million has been allocated over the next four years to reconstruction through regular CIDA program channels, together with $124 million via the Matching Fund program. Overall, funding has supported the following relief activities:

- World Vision Canada distributed non-food items and hygiene kits to more than 70,000 families in Indonesia, Sri Lanka, India, and Thailand, as well as assistance to repair fishing equipment and provide transitional shelter in Indonesia and Sri Lanka.
- CARE Canada distributed household items and shelter materials, and supported a livelihoods clean-up program to help more than 25,000 families get back on their feet. As well, it rehabilitated water access in Indonesia and India, benefiting 100,000 people.
- More than $18 million was provided to UNICEF which, with support from other donors, enabled it to provide nearly 200,000 women and children with almost 100,000 bed nets to prevent malaria; vaccinate almost 1.1 million children against measles; and distribute approximately 2.6 million iron tablets to 26,000 pregnant women.
- The Canadian Red Cross shipped $33 million worth of relief supplies, including 200 tonnes of water purification supplies and shelter materials to Sri Lanka, Indonesia, India, and the Maldives; and sent Canadian delegates to the region to help coordinate the disaster response.
- Canada provided $10.5 million to WFP for food aid rations. WFP used $9 million to buy food aid and $1.5 million to support logistics for its distribution. With support from CIDA and other donors, WFP provided food to more than 1.3 million people.
- Oxfam Canada improved water and sanitation in Northern Sumatra and Sri Lanka and enhanced access to shelter and household items for up to 56,000 households.
- In Sri Lanka and Indonesia, Save the Children Canada provided food, shelter, household items, and water purification material to up to 40,000 families, reunified families, and made temporary shelters child-friendly.
- The International Development and Relief Foundation, one of the first NGOs to reach Banda Aceh, Indonesia, supplied drinking water, food, milk for babies, disinfectant, and latrine facilities for 500 families.
- Christian Reformed World Relief Committee reached more than 15,000 people with assistance in emergency health provision, basic livelihood support, and essential non-food items. It also provided more than 2,000 children with educational materials, allowing them to return to school and bringing some stability to their lives.
- As part of Canada's "whole of government" effort, the Canadian Forces Disaster Response Team (DART) was deployed to Sri Lanka. DART medical teams treated approximately 7,628 patients, while engineers produced approximately 3.5 million litres of drinking water.

All told, more than 2 million people have been helped with this assistance, which has reduced mortality and morbidity, met basic needs in health, education, nutrition, water and sanitation, shelter and child protection, and restored livelihoods in fishing and agriculture.

2.1.3 Governance

For CIDA programming related to governance, planned spending for 2004–2005 totalled $430.5 million, and actual disbursements totalled $426.4 million.

Strategic Outcome	Priorities/Intermediate Outcomes	Sample Indicators / Immediate Outcomes (SDS 2004–2006)
Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy	• Promote public service reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political, and social affairs • Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society • Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments, and civil society organizations • Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security	• World Bank Institute composite indicators for rule of law, government effectiveness, control of corruption, and regulatory quality • Extent of country compliance with international human rights instruments • Number of violent conflicts/threats to security • Proportion of females/males participating in decision-making in peace- and conflict-related institutions, mechanisms, and processes

Introduction

Developing and industrialized countries alike agree that peace and good governance are essential conditions for achieving the MDGs. However, many developing countries are new democracies, still struggling to build their institutions, update their public services, enforce the rule of law, and establish peace and stability. Countries in crisis, where governance has failed, or is at risk of failing, require special attention. It is often in these countries where the challenge of meeting the MDGs is most profound.

Building sound governance and security requires support in a wide range of areas. In 2004–2005, CIDA's programming in support of good governance focused on strengthening democratization, human rights, rule of law, and public sector institutions, as well as on conflict prevention and peacebuilding efforts. A major event during the period under review was the launch by CIDA of Canada Corps *(see Box 11 and Box 20)*, now a key focal point for Canadian governance-related assistance.

Key Targets and Results

Promote public service reform and greater use of rules-based systems

- CIDA supported judicial reform in a number of countries. For example, the Agency provided technical assistance in China, through the International Centre for Criminal Law Reform, a Canadian NGO affiliated with the UN, which

facilitated the investigation of more than 35,000 cases of public service corruption. The work of the International Centre is directed at strengthening the rule of law in accordance with international legal and human rights standards. In Bosnia and Herzegovina, training in alternative dispute resolution helped to increase Banja Luka's court efficiency and reduce case backlog (some cases, which had been in the Court pipeline for an average of six to eight years, were resolved in a matter of days). In Mali, CIDA provided $1 million to support the implementation of a national judicial reform program to strengthen legal institutions, authorities, and systems.

- CIDA continued to help strengthen regional organizations, providing $5.5 million in overall support to the African Capacity Building Foundation to improve public sector management and public participation in government, as well as public servants' skills in policy analysis, financial management, and accountability. CIDA also supports capacity building for parliamentarians and their staffs. The African Parliamentarians' Network Against Corruption (with CIDA support of $270,000 in 2004–2005) is developing anti-corruption laws and guidelines for member countries; its success has already attracted funding from other donors.

- Through the Pan-Africa Program, CIDA is strengthening institutions of financial control in Francophone Africa to ensure greater institutional capacity, integrity, efficiency, and accountability in reporting, as well as better fiduciary management of public funds. CIDA also supports the Partnership for Municipal Development to improve living conditions in the cities of central and western Africa through the strengthening of governance, democracy, and basic service provision.

- In 2004–2005 CIDA continued to support public sector reform programs. St. Vincent and the Grenadines has improved its financial governance structure with support from CIDA (more than $2.3 million in 2004–2005) and has become a regional leader in fiscal reform. Activities have included the passage of a modernized *Financial Act* to ensure greater accountability; decentralization and provision of automated tools for management; and revisions to the *Audit Act* to give greater autonomy to the Office of the Director of Audit.

Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society

- In Tanzania, CIDA supported the establishment of a permanent national voters' registry, which contributed to the registration of 8.5 million voters, over half of whom were women. The project also supported civic and voter education programs that reached one out of every four adults in the country. Other countries receiving election support in 2004–2005 included Ethiopia, Ghana, Mozambique, the West Bank and Gaza, Haiti, Indonesia, Mali, and Ukraine. Some of this support is provided through multilateral partners. For example, through its funding to UNDP, CIDA supports one out of every three parliaments and, on average, one election every two weeks.

- In March 2005, Canada was the first donor to contribute to UNDP's fund to support the African Peer Review Mechanism, a unique process that allows more than two dozen African countries to share and adopt best practices in democracy and political governance, economic governance and management, corporate governance, and socio-economic development.

- The Cambodia Civil Society Initiatives Fund has enhanced the capacity of participating NGOs to provide services to citizens (such as legal services and voter education) and engage the Royal Government of Cambodia on governance reform initiatives. Organizations supported by the project have reported that government agencies have requested training in the areas of human rights and/or democratic development. The project has also contributed to increased legal representation for vulnerable groups and increased representation of women in elected positions.

- CIDA helped the local and cantonal governments in Tuzla, Bosnia and Herzegovina, to build their capacity for an effective participatory planning process. The new process was characterized by broad-based public involvement—a dramatic departure from traditional processes—and has quickly become a model for the country. The increasing number of requests received by the Tuzla project team for information and expertise indicate the level of awareness and interest in these new processes in Bosnia and Herzegovina as well as across the region.

Box 11: Canada Corps and Election Observers in Ukraine

The December 2004 Presidential election in Ukraine proved to be an important accomplishment for democracy in that country. The first round of the election, held in October 2004, was marred with serious violations. International monitors also determined that the run-off election in November 2004 between government candidate Viktor Yanukovich and opposition candidate Viktor Yushchenko was seriously flawed. Responding to the outcome of the November election, Ukrainians rose up in non-violent demonstrations involving approximately 400,000 people in Kiev, with small demonstrations in other centres across the country. The Supreme Court ultimately called for the vote to be re-run.

On December 26, 2004, Viktor Yushchenko was elected President. Nearly 13,000 international election observers were present, including from Canada. As a result, the conduct of the election was substantially closer to meeting international standards, and campaign conditions in the run-up to the voting were considerably more equal than in previous campaigns.

Canada's support to the Ukrainian Presidential election provided the occasion to announce the launch of Canada Corps, a new mechanism which mobilizes Canadians to participate in governance programming abroad (*for details see Box 20*). Nearly 1,000 election observers from Canada supported the December 2004 Presidential election process, including 500 from the Ukrainian Canadian Congress and 463 from Canada Corps. Support for the Canada Corps mission was provided through the $4-million Electoral Assistance to Ukraine Project. The project, despite the significant risks of a short time frame and political tensions in the country, resulted in a very successful mission.

The Canadian public showed an extremely high interest in the Ukrainian election, and there was an unprecedented level of Canadian public response to solicitation for volunteers for the observer mission. More than 2,000 Canadians were identified with skills and experience needed by international organizations such as the UN and the Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE), and are now on the CANADEM Civilian Reserve Roster from which Canada Corps selects candidates.

Support the increased promotion and protection of human rights

- Consistent with its commitment to support international human rights organizations, CIDA announced its first ever core support ($5 million for the period 2004–2007) to the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR). This contribution, combined with support to OHCHR field offices in such countries as Nepal and Colombia, has moved Canada from the 17th to the 8th largest donor to the OHCHR, and recognizes the successful efforts of High Commissioner Louise Arbour to strengthen the mandate and operational capacity of the organization. In 2004–2005, CIDA's increased funding to the OHCHR included $1 million to support OHCHR human rights monitors in Sudan and to strengthen the capacity of NGOs and UN agencies working in that country to address human rights issues.

- In 2004–2005, CIDA also supported initiatives at the national level to promote and protect human rights. CIDA's support to a review of Malawi's laws was completed during the fiscal year, leading to a more gender equitable legal framework in that country. In Bangladesh, respect for human rights in the juvenile

justice system was strengthened by improving the understanding of children's legal rights, upgrading conditions in detention centres, and piloting systems for diverting juvenile offenders from the mainstream justice system and monitoring their conditions. In Sri Lanka, efforts to secure birth certificates and national identity cards have enabled more than 3,000 people to access their rights, including the right to vote, seek education, and obtain health care.

- In 2004–2005 CIDA also supported civil society organizations that promote human rights through training and institutional support. CIDA supported the Canadian Bar Association's program in Zimbabwe, which provided training in human rights and supported networks such as the Southern African Development Community (SADC) Lawyers' Association to advocate for changes in policies, institutional frameworks and practices. In Central and Eastern Europe, CIDA contributed to the training of 73 trainers on human rights, who influenced more than 500 people from local NGOs; in Central Asia, similar support helped create a network of NGOs working on human rights and the introduction of human rights instruction into classrooms throughout the region.

- CIDA continued to increase integration of human rights principles into programming through the development of training and other tools. CIDA leadership within the donor community and its direct financial support resulted in the convening of a joint donor study on human rights based approaches to development through the OECD-DAC Network on Governance (GOVNET).

Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security

- CIDA supported the African Union (AU) in responding more effectively to emerging conflicts across the continent by funding unarmed military observer missions to Burundi and Comoros, as well as political mediation missions in Côte d'Ivoire, Somalia, and Sudan. In the Great Lakes Region, CIDA supported institution-building and capacity building in peaceful conflict resolution for community groups in Rwanda, Burundi, and the Democratic Republic of Congo.

- CIDA continued to support efforts to reduce the threat of landmines in a number of countries, including Cambodia, where seven more fields were cleared in 2004–2005, allowing more than 4,000 people to return to their land, and Mozambique, where nearly a quarter of a million people benefited from mine clearance and verification activities.

- In Asia, CIDA supported the ongoing Sri Lankan peace process and efforts to limit the impact of protracted conflict situations in the Philippines and Nepal. CIDA support to Nepal's Peace and Development Trust Fund has supported 88 conflict prevention, peacebuilding, and related awareness-raising activities in 39 districts.

- In 2004, CIDA pledged $250 million in development assistance for the Afghanistan program for 2005–2009, bringing Canada's total allocation since September 2001 to more than $616 million. Funding to date has contributed to significant achievements, including the democratic election of President Karzai. CIDA's support has made Afghanistan more secure by helping to disarm and demobilize 62,000 soldiers and decommission more than 10,000 pieces of heavy weaponry. CIDA also contributed to rebuilding the livelihoods of Afghans, by supporting a microcredit program, which has provided loans to almost 100,000 clients.

Box 12: Canada Responds to the Tragedy in Darfur, Sudan:

Since October 2003, CIDA has committed over $11 million through a range of international organizations and NGOs to address the humanitarian needs of the internally displaced populations in Darfur and Sudanese refugees in Chad. As has been noted, CIDA also contributed $1 million to the UN OHCHR to support its initiatives to protect, promote and defend human rights in Sudan. Additional initiatives supported by CIDA in 2004–2005 included:

- support for deployment of two Canadian police officers to the AU and UN missions in Sudan to assist in preparations for future police deployments designed to build local capacity to protect and promote the rule of law;
- a contribution of $470,000 to the International Rescue Committee to continue its work with Sudanese youth severely affected by the conflict;
- support to the International Criminal Court to facilitate its investigation of the situation in Darfur;
- support to enhance the AU's capacity to prevent and resolve conflict, as well as support to the peace talks in Nigeria, dealing with the Darfur conflict, where important agreements on security and humanitarian access were signed.

Canada has made further, recent commitments to support peace in Sudan. In April 2005, Canada pledged $90 million to help consolidate the peace following resolution of the civil war. In May 2005, Canada pledged up to $170 million to assist the AU Mission in Sudan's (AMIS) efforts in Darfur, including peace talks and peacebuilding initiatives. Overall, Canadian support will engage diplomatic, development, military and police resources in a whole-of-government response to the complex humanitarian emergency.

- The West Africa Peace and Security Initiative, funded by the Canada Fund for Africa ($15 million over the 2002–2007 period) and managed by CIDA in partnership with DFAIT (*Foreign Affairs*), supported key initiatives in 2004–2005. These included the implementation of the West African Moratorium on small arms and light weapons; the development and delivery of a training program to strengthen West African capacities to engage more effectively in peace support operations; and "an arms for development" program, in which several communities in central Sierra Leone have been certified weapons-free.

- CIDA continued to integrate gender equality in all aspects of conflict prevention, peacekeeping, peacemaking, and post-conflict reconstruction. The Agency also strengthened the capacity of the UN OHCHR through proactive dialogue on

gender equality, encouraging the OHCHR to provide training and tools for dealing with sexual and gender-based violence for governments and civil society groups.

Box 13: West Bank and Gaza—Support for Peace and Sustainable Development

In the Middle East, development assistance has been a central component of Canada's efforts to support a just and sustainable solution to the conflict. In 2004-2005, including exceptional contributions, CIDA provided a total of $38.26 million for the West Bank and Gaza, Palestinian refugees, and the search for peace in the Middle East.

- Through support from the Federation of Canadian Municipalities, two large municipalities in the Gaza strip (Rafah and Khan Yunis) improved their management and planning processes, as well as democratic practices through local participation. This is particularly important in light of Israel's withdrawal from Gaza.
- In support of the Palestinian presidential elections in January 2005, CIDA deployed 20 elections observers and two senior experts, in addition to funding voter registration and providing ongoing support for women's participation.
- Canada is a lead donor in providing emergency psychosocial counselling to children traumatized by the conflict, and helped develop the National Plan of Action for Palestinian Children.
- CIDA provided $10 million in support of the multi-donor World Bank Public Financial Management Reform Trust Fund. This exceptional contribution helped to substantially improve the transparency and accountability of Palestinian budget management, while addressing an acute fiscal deficit.
- CIDA responded generously to the UN consolidated humanitarian appeals for the West Bank and Gaza, supporting among others, the activities of United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA), UNICEF and the International Committee of the Red Cross.

2.1.4 Environmental Sustainability

For CIDA programming related to environmental sustainability, planned spending for 2004–2005 totalled $177.2 million, and actual disbursements totalled $147.7 million.

MDG Targets:

- **Integrate the principles of sustainable development into country policies and programs, and reverse the loss of environmental resources**
- **By 2015, halve the proportion of people without sustainable access to safe drinking water**
- **By 2020, achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers**

Strategic Outcome	Priorities/Intermediate Outcomes	Sample Indicators/Immediate Outcomes (SDS 2004–2006)
Improved environmental sustainability through the protection, conservation, and management of the diversity and integrity of the environment	• Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs, and projects, in support of the achievement of the MDGs • Contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change, and water and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of poor women, men, girls, and boys	• Number of initiatives incorporating sustainable, integrated water resource-management approaches, leading to an increase in the proportion of people with access to safe water and sanitation • Number of policies, programs, and projects addressing climate change, leading to a decrease in carbon dioxide emissions • Number of initiatives integrating sustainable land management approaches leading to an increase in the proportion of land covered by forest; land area protected to maintain biological diversity; and the proportion of people with access to secure tenure of land

Introduction

Economic growth, public health, and social peace all depend on a stable and functioning ecosystem. Developing countries are struggling with a number of major challenges to the sustainability of their natural resource base, including desertification, climate change, deforestation, vulnerability to natural disasters, and the unregulated exploitation of resources. For the poor, whose livelihoods often depend directly on soil, water, and air, environmental damage can be disastrous.

In 2004–2005, CIDA continued to support a range of initiatives in support of environmental sustainability, and accomplished particular progress through measures aimed at ensuring CIDA's compliance with the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA) and the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*. CIDA's strengthened performance in the area of environmental sustainability provides a good example where CIDA took active and significant steps to respond to the findings of an external audit, conducted in 2004 by the Commissioner of the Environment and Sustainable Development, which had found weaknesses in CIDA's existing approaches *(see Annex VI for details)*.

Key Targets and Results

Support and promote integration of environmental considerations

- CIDA supported its partners' efforts to regulate and protect their environment in 2004–2005. For example, the World Fisheries Trust and its Brazilian partners are working closely with local communities along the Sao Fransisco River to establish fisheries regulations and management processes to ensure sound river management, a pollution-free environment, and sustainability of the fisheries. In Vietnam, CIDA-funded technical assistance has helped the Ministry of Natural

Resources and Environment to develop statutory instruments, including a National Strategy for Pollution Prevention.

- CIDA support to the Ombudsman in Peru ($506,000 in 2004–2005) is enabling it to review and advise on an increasing number of cases of environmental conflicts between local communities and the mining and hydrocarbon industries. In Africa, the Nile Basin Initiative ($26.6 million from 2001 to 2007) brings the countries within the Basin together to jointly manage their shared water resources in order to promote socio-economic development and ensure environmental sustainability.
- Building capacity through training and information sharing is key to the development of appropriate policies and laws. Training and research activities sponsored by the Economy and Environment Program for Southeast Asia have increased the capacity of 550 participants to improve the design and implementation of policies affecting environment in the region. In West Africa, CIDA supports improved data gathering for planning and programming through the Regional Agrhymet Centre, which collects and disseminates data on climate change.

Contribute to increased capacity to address environmental issues in ways that reflect the priorities and interests of the poor

- Approximately 52 percent of all CIDA support to environmental sustainability is directed through multilateral organizations and funds, including the United Nations Environment Programme (UNEP) and the Global Environment Facility (GEF). CIDA contributed $39.7 million to the GEF's $1.1-billion fund to support approximately 200 biodiversity projects. These projects have supported more than 1,200 protected areas, covering more than 250 million hectares, and representing 15 percent of the total terrestrial land area protected globally. Canada was the first and principal donor to contribute to the GEF's $10-million Least Developed Countries (LDC) Fund, which was designed to help LDCs adapt to the challenges of climate change.

- Assistance to help communities cope with climate change is a priority for CIDA. In 2004–2005, CIDA helped strengthen soil conservation in countries affected by desertification, such as Malawi, where soil conservation has improved through the adoption of agroforestry techniques by more than 120,000 farmers. CIDA also assisted countries dealing with carbon emissions. In China, enterprises are applying cleaner production and waste management technologies, and companies in Jiangsu are achieving sustained cost reductions of 20 percent or more. In Ethiopia, water harvesting and institutional support projects in Tigray and Amhara provinces are building local capacity to cope in drought conditions by better managing water resources for agricultural development and food security.

- Assistance to manage critical environmental threats is provided at both the community and regional levels. The Africa Stockpiles Program, implemented by the World Bank, became operational in 2004–2005 and is working to clean up

obsolete pesticides across Africa and prevent recurrence by raising awareness and enhancing pesticide management skills. In Ukraine, ongoing assistance to the Chernobyl Shelter Implementation Plan is supporting the decommissioning of the nuclear power plant and helping to ensure that no further accidents will jeopardize the environment or human safety.

- To comply with the CEAA and the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*, environmental assessments were carried out on all of CIDA's new programs and applicable projects during 2004–2005. CIDA's Implementation Directive on Strategic Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals (effective on September 1, 2004) sets outs measures by which CIDA ensures compliance with the Cabinet Directive. These measures include a management system and accountability structure to ensure that all proposals are reviewed for potential environmental effects, as well as a tracking system to ensure consistent and efficient reporting, the collection of quality data, and monitoring of compliance. The Agency has also developed a guidance handbook and provided training to strengthen internal capacity in terms of strategic environmental assessment.

2.2 Enabling Results: Effective Strategies for Sustainable Development

Enabling results—the optimal choice of partners, priorities, types of programming, and methods of collaboration—are the strategies that help CIDA build an effective and results-oriented program of development cooperation. They are grounded in CIDA's 2002 policy statement, *Strengthening Aid Effectiveness*, which is based on the principles of local ownership, improved donor coordination, stronger partnerships, greater coherence between aid and non-aid policies, and taking a results-based approach. These principles increasingly underlie development cooperation internationally.

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that it would focus on eight of its enabling results over the next three years, as follows:

- new programming approaches and funding modalities applied;
- policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and Canadian partners;
- facilitation of local ownership;
- consensual and collaborative partnerships established between CIDA, other donors, recipient countries, and partners;
- appropriate sectoral and thematic focus;
- appropriate geographic focus;
- engaged Canadians; and
- institutional strengthening of CIDA's partners.

The Agency also outlined its continued intention to achieve appropriate balance between directed and responsive programming.[30]

2.2.1 Appropriate Programming Orientation

New programming approaches and funding modalities applied

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would undertake the following:

- implement new program-based approaches, where appropriate;
- continue to advocate for their greater use at multilateral institutions such as development banks; and
- continue to share research and lessons learned in this area.

Like other donors, in 2004–2005 CIDA continued to make progress toward the implementation of program-based approaches (PBAs). This type of approach

[30] While the eight enabling results identified above were featured in the core text of the 2004–2005 RPP, the focus on appropriate balance between directed and responsive programming appeared in an annex.

complements CIDA's traditional investments in stand-alone projects with support provided to more comprehensive programs, developed by partner countries and supported by several donors in cooperation, in selected countries. PBAs better enable CIDA to fund programs and priorities set out by partner countries on a more comprehensive basis in their national development plans or poverty reduction strategies. The shift toward the increased use of PBAs is one of the key elements of CIDA's aid effectiveness strategy.

In 2004–2005, CIDA continued to work with counterparts in Africa, Asia, and the Americas to find the most effective mechanisms for working collaboratively through PBAs. At present, the Agency is supporting or developing more than 50 program-based investments, mainly in Africa. In March 2005, development partners, donors, and developing countries from all over the world, including CIDA, adopted the Paris Declaration on Aid Effectiveness, which includes a commitment to increase the use of PBAs.

During the year under review, CIDA developed or began to implement several new initiatives. These included contributions to the health and education sector-wide approaches (SWAps) in Mali, contributions to education in Honduras, Kenya, and Zambia, a contribution to an HIV/AIDS pooled fund in Mozambique, and contributions of budget support for poverty-reduction in Ethiopia and Mozambique. In Tanzania, the government is leading a collaborative government–donor effort to develop a Joint Assistance Strategy that will serve as a framework for all donors for coordinated, harmonized support to the National Strategy for Growth and Reduction of Poverty. CIDA intends to align its programming in Tanzania with the new strategy *(see Box 18)*.

Box 14: A Primer on New Programming Approaches

PBAs constitute a different way of engaging with CIDA's partners, compared with traditional project-based approaches. A program-based approach gives greater emphasis to the following four key elements:

- leadership by the host country or organization;
- a single program and budget framework for all partners, including the donors;
- donor coordination and harmonization of procedures; and
- efforts to increase the use of local procedures over time with regard to program design, implementation, financial management, monitoring, and evaluation.

A program-based approach is a way of engaging in development based on the principle of coordinated support[31] for a locally-owned program of development. Where conditions warrant, this approach not only promotes greater aid effectiveness directly but also contributes to building local capacity which is itself a key contributor to sustainable development. Increasingly, funding for PBAs is being provided through joint funding modalities such as pooled funding (i.e. donors contribute their funds to a common fund) and direct budget support (i.e. funds are transferred directly to a government to be spent as part of its own programming system), which require a partnered approach to management. CIDA also participates in SWAps, where support is directed to comprehensive, locally owned programs that encompass an entire sector.

[31] As defined in *Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery*, DAC Guidelines and Reference Series, Box 1.1, p.19, Copyright OECD 2003, http://www.oecd.org/dac/effectiveness.

In addition to working with partner countries and other donors, CIDA has also continued to advocate for greater use of PBAs and joint funding modalities by regional and multilateral institutions. For example, through its Pan-Africa Program, the Agency has encouraged donors wishing to support the AU to use joint funding as a mechanism and to share common principles of engagement. Nine donors have agreed with the approach. CIDA also continues to encourage financial institutions, such as the regional development banks, to participate in more multi-donor activities. With strong support from CIDA, the African Development Bank has increased direct budget support, from five percent in 1989 to 25 percent currently. In 2004, the Bank also adopted guidelines on PBAs.

Learning from experience has remained an important focus for CIDA in implementing PBAs. CIDA is one of the most active members of the international Learning Network on Program-Based Approaches. The Agency helped to organize the third annual forum of the network in June 2004 in Tokyo and continued to host the network's extranet site, devoted to international exchange of research and experience on PBAs. Internally, the Agency is also strengthening its capacity. Over the past year, an Agency working group completed a new working tool, the *Operational Guide on Direct Budget Support and Pooled Funding to Recipient Countries*. This guide responds to the new programming trends, and to Treasury Board of Canada requirements to develop tools and processes that will assist staff in planning and managing all aspects of PBAs.

The effective management of risk remains an important aspect of PBAs. Because this type of aid is usually based on partner country priorities and administrative systems, all initiatives have stringent accountability and risk management aspects built into them, and they are often accompanied by related capacity-building assistance. For example, in Nicaragua, CIDA is helping the government build its capacity to administer and account for program delivery, address concerns of corruption, and improve equity and efficiency through its Program-based Approach Facilitation Fund.

Policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and Canadian partners

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would continue to participate actively in the following:

- interdepartmental committees involving other Canadian government partners;
- donor groups, governing bodies, and other international venues; and
- ongoing policy dialogue with developing country partner governments and institutions.

Development assistance is only a small part of the resources that flow to developing countries, along with investment, trade, and remittances from citizens working overseas. In support of effective development assistance, CIDA works closely with other government departments to help ensure that policies adopted by the Government of Canada work together in a coherent fashion. The Agency also works with international

institutions, donors, and developing country partners to support approaches that reinforce common objectives.

In 2004–2005, interdepartmental coordination was particularly important in CIDA's programs in countries experiencing conflict or political crisis, including Zimbabwe, Côte d'Ivoire, Colombia, Sri Lanka, Afghanistan, Sudan, and Haiti *(see Box 15)*. The year saw regular meetings of the interdepartmental committee on Sudan, and the interdepartmental strategy for the Democratic Republic of Congo was developed by CIDA, DFAIT (*Foreign Affairs*) and Canada's Special Envoy to the Great Lakes Region, with collaboration from the Privy Council Office, National Defence, the Department of Finance, DFAIT (*International Trade*), and Citizenship and Immigration Canada. Interdepartmental collaboration has also been critical on economic issues. CIDA worked closely with the Department of Finance on the Canadian Debt Initiative and on Canada's response to the United Kingdom's Commission for Africa. Through Canada Corps, CIDA is working closely with numerous government departments to ensure a comprehensive and coherent approach to supporting governance in developing countries, transition countries, and fragile states.

In order to work effectively and coherently with Canadian and other partners, CIDA also requires good coordination of its own internal processes. Within CIDA, such coordination is facilitated through a range of working groups, project teams, and committees involving participants across all branches. For example, applications for funding from Canadian partners—volunteer organizations, private sector groups, and other associations—are regularly assessed against CIDA's main program priorities. The Agency also has mechanisms in place to ensure that proposals are evaluated in terms of their compliance with crosscutting environmental sustainability and gender equality policies.

In 2004–2005, CIDA's commitment to policy-based coherence and to close collaboration with other government departments was also clearly reflected in its intensive participation in the International Policy Review. Through this process, the Agency successfully negotiated a "whole of government" approach to policy coherence in support of global poverty reduction, which is now reflected in the 2005 IPS.

Box 15: A Special Leadership Role for Canada in Haiti

With the departure of President Aristide on February 29, 2004, the UN Security Council deployed an interim multinational force to re-establish order. Approximately 530 Canadian Forces personnel were deployed with this force in 2004. However, stability was threatened, and reconstruction efforts undermined. On June 25, 2004, the UN Mission for the Stabilization of Haiti, a force of more than 1,600 civilian police, commanded by a Canadian RCMP superintendent, and approximately 6,700 Brazilian soldiers, assumed security and reconstruction duties.

The civilian authority, in partnership with the international community, developed the Interim Cooperation Framework (ICF) to cover the 2004–2006 period. Canada committed $180 million to support the ICF, which included $26 million for the deployment of 100 police officers and $154 million to support the following:

- Governance: security, police, disarmament, justice, penitentiaries, human rights, the electoral process, and national dialogue;
- Economy: reinforcement of institutional capacity, local development;
- Economic recovery: electricity, rapid job creation, microfinance, agriculture, and protection and rehabilitation of the environment;
- Access to basic social services: water and sanitation, health and nutrition, and education.

In addition, Canada contributed to the payment of arrears at the World Bank and paid Haiti's fees to join the Caribbean Development Bank; CIDA and DFAIT (*Foreign Affairs*) are developing approaches to mobilize the efforts of Haitian-Canadians to support the ICF; and Canada, with leadership from CIDA, is assuming the lead on the pilot project in Haiti by the OECD-DAC to apply the principles of aid effectiveness in fragile states. Canada is playing a major role in the coordination of the implementation of the ICF. The Government of Canada has appointed the Honourable Denis Coderre as Special Advisor for Haiti, to lead the overall effort.

Canada's support for Haiti has rested significantly on cooperation and policy coherence between CIDA, and Canadian and other partners. Canada's approach to its assistance program in Haiti involves close coordination between the major players, CIDA, DFAIT (*Foreign Affairs*), and National Defence. Overall, some 50 departments and agencies of the Government of Canada met to coordinate their efforts.

CIDA's focus on policy-based coherence and cooperation is not only key within Canada, but also internationally and in its relations with developing country partners. CIDA is an active participant in various international institutions, donor groups, and consultative forums. Through its participation in these forums, CIDA is helping to strengthen capacities for effective development assistance.

For example, in 2004–2005, CIDA contributed significantly to the strengthening of partner institutions in the UN development system, both through participation as Canada's shareholder on institutional governing boards, as well as through work with the institutions themselves to improve their accountability, results, priorities, and performance. This included work directly with the UN Secretariat and with the United Nations Development Group (UNDG) to strengthen UN country teams through improved coherence, coordination, and capacity.

In October 2004, as chair, Canada also hosted the second International Meeting on Good Humanitarian Donorship (GHD) in Ottawa. The meeting focused on outreach and advocacy related to the principles and good practice for humanitarian assistance

worldwide. Through Canadian political and financial support, a framework for humanitarian action has successfully been integrated into the OECD-DAC peer review process for at least the next two years. This will be a key accountability tool for measuring donor progress on the GHD principles and practices.

CIDA is committed to working closely with its developing country partners, including by increasing its availability to engage in dialogue, as well as through decentralization efforts. For example, during the period under review, discussions with donors and the Government of Ethiopia enabled CIDA to play a major role in developing common policies on debt, food security, harmonization of aid, public sector reform, and many other issues. Participation in the Bangladesh Development Forum and Consultative Group has given Canada the opportunity to encourage discussion on sensitive issues such as corruption and human rights. In Honduras, CIDA's decentralized program of sector specialists and technical staff, known as Pro-Mesas, participates in information sharing and joint programming with the Government of Honduras, other donors, and specialists. CIDA also supports its Canadian partners when policy dialogue is part of a larger project they are implementing with their developing country counterparts *(see Box 16)*.

Box 16: Canadian Nursing Association—A Policy Dialogue with Governments

The partnership program of the Canadian Nursing Association aims to strengthen nursing and nursing associations for the advancement of global health and equity. Nurses in developing countries (predominantly female and providing the majority of health services) have been largely bypassed in terms of policy development on health issues.

As a result of the Canadian Nursing Association partnership, nurses are actively influencing policies toward the improvement of their professional practice environments and health outcomes. In Ethiopia and Vietnam, where the associations have previously had no input into policy-making, representatives of the national nursing associations are now invited to participate in the national health sector planning exercises. Indonesian partners report a strong collaboration with the ministries of health and education in terms of policy development. Latin American partners are also active in the development of national health strategies.

Facilitation of local ownership and untying of aid

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would continue to undertake the following:

- support partner country Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs) and national development plans;
- support community-based approaches that build local capacity;
- support decentralization to encourage greater participation in governance at the grass-roots level; and
- untie Canadian aid.

Development is not sustainable if it is not based on locally defined priorities; local ownership is therefore a key element of all CIDA programs. The goal for developing countries is to define national development strategies, such as PRSPs, that are country-driven, results-based, focused on meeting the needs of the poor, partnership-oriented, and

involve broad-based popular participation. CIDA aligns its program strategies with these plans, to ensure that Canadian aid is based on the needs and priorities expressed by developing countries themselves.

CIDA often provides support for governments to develop their national development plans. For example, in 2004–2005, technical assistance from CIDA supported public consultations in Indonesia that informed and helped to articulate the country's national development plan. In other contexts, CIDA supports local ownership by building local capacity. In Egypt, Ghana, and Senegal, Canada played a major role in supporting these governments to integrate gender equality dimensions in key national legislation and policies. In Africa, CIDA's ongoing support for the process associated with the NEPAD—a made-in-Africa plan to end Africa's marginalization and put it on the road to sustainable development––ensures that Canadian assistance is grounded in African priorities, and supports African programs and institutions.

In 2004–2005, support for the decentralization programs of partner countries continued to constitute another key means for CIDA to promote local ownership. For example, in Honduras, CIDA supported the Mamuca Project, which worked with five municipalities from the centre of the Atlantida, in the north of the country. This project focused on reinforcing local management capacity; ensuring the participation of civil society in municipal business; and supporting efforts at decentralizing the management of natural resources, health, and education. Similarly, in Ghana, CIDA is providing support for implementation of the National Decentralization Action Plan, through improved implementation of District Development Plans by District Assemblies in Northern Ghana. This project is aimed at reducing poverty in the 24 northern and poorest districts of Ghana.

Box 17: The Multiplier Factor—Building Local Capacity at the Community level

CIDA recognizes that achieving local ownership often requires investments in community-based approaches and capacity building at the grass-roots level. In 2004–2005, CIDA supported its partners' efforts to build such capacity, both in government and in civil society organizations. The following is a cross section of examples of this support:

- In **Zambia**, CIDA's cooperation programs, especially in health and education, have a high level of engagement with local government units. The overall program framework is linked to Zambia's Poverty Reduction Strategy and is concentrated in key sectors that are local priorities. It also strongly promotes prudent fiscal management and accountability.
- In **Cambodia**, a CIDA-supported HIV/AIDS project is being implemented through partnerships between World Vision, various levels of the Ministry of Health, and AIDS organizations. The collaboration involves the participation of ministry staff, the adoption of ministry guidelines, and the successful handing over of project activities to government and other partners at the conclusion of this component of the project.
- In **Ecuador**, the Canada-Ecuador Development Fund, which has delivered the bulk of CIDA's bilateral program for nearly 15 years, has developed such a high level of professionalism and expertise that it can deliver more programming than CIDA can fund. It is now in the process of transforming itself from a CIDA bilateral project to a legally constituted not-for-profit institution that can attract funding from a variety of donors.
- In **the Balkans**, applicants seeking funding through a Local Development Fund associated with CIDA's Local and Cantonal Governance Coop Phase II Project in Bosnia, received training and assistance in developing their proposals. The partnerships formed in these projects enabled participants to share their newly acquired skills at the municipal level and within the local university.

Consistent with the principle of local ownership, Canada also remained committed in 2004–2005 to increased untying of Canadian aid. The requirement that aid funds be used for procurement in the donor country undermines aid effectiveness. Tied aid is often more costly than untied aid, and is not conducive to the development of local capacity.

In 2002, Canada adopted a new policy on the untying of official development assistance, which was in line with the agreement reached at the OECD-DAC on the mandatory untying of most aid to LDCs. Assistance programs for non-LDC countries now base decisions for tying or untying of aid on aid effectiveness principles and on specific strategic considerations. Canada's 2002 policy is expected to result in a greater untying of aid over time. Canada's untying ratio increased considerably between 2000 and 2004 *(see Table 6)*. It will take several more years to assess the overall effect of the 2002 policy decision. That said, it may be noted that CIDA's practices in geographic programs have changed, favouring the greater untying of aid, as a result of principles of aid effectiveness supporting PBAs. In 2004–2005, more than 64 percent of Africa Branch's disbursements, excluding figures for the CFA, were in untied program components.

Table 6: Untying Status of Canadian ODA

	2000	2001	2002[32]	2003	2004
% of untied Canadian aid	24.9%	31.7%	61.4%	52.6%	57%

Consensual and collaborative partnerships established between CIDA, other donors, recipient countries, and partners

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would undertake the following:

- implement its new *Action Plan to Promote Harmonization*, working with developing country partners, other donors and within the Agency itself;
- continue to pursue opportunities for the harmonization of procedures, issues, and mechanisms;
- continue to pursue regional cooperation activities; and
- continue to pursue new types of partnerships, including delegated cooperation.

CIDA's approach to sustainable development rests in a fundamental way on the concept of partnership. Increasingly, donors—including CIDA—are focused on strengthening the capacity of developing countries to assume greater control over their own development, and are taking on the role of partners rather than executors of development programs and projects. A key aspect of this approach is an emphasis on the harmonization of aid, which contributes to reducing inefficiencies, building partner country capacity and maximizing the impact of aid.

CIDA has taken an active role on the harmonization of aid within the donor community. In its 2002 policy *Strengthening Aid Effectiveness*, CIDA committed to pursuing greater coordination with other donors. This commitment was reiterated in the Rome Declaration on Harmonization in 2003, and was made concrete in CIDA's *Action Plan to Promote Harmonization*, approved in September 2004. In March 2005, further progress was achieved through the Paris Declaration on Aid Effectiveness, when specific commitments were made by CIDA, other donors, and developing country partners in such areas as managing for results, channelling funds through partner country budgets and systems, using program aid, undertaking joint missions, and coordinating technical assistance.

Despite the relative newness of CIDA's *Action Plan to Promote Harmonization*, the Agency has already achieved significant progress, including by designating focal points and technical support services within the Agency; obtaining TBS approvals for procedures needed to participate in pooled funding; strengthening field presence to increase opportunities for joint programming; participating in joint analyses and

[32] The percentage of untied aid in 2002 stands out as it reflects the considerable debt forgiveness that was granted to Heavily Indebted Poor Countries that year.

evaluations; and increasingly aligning its disbursements with partner government systems once due diligence requirements have been met. While challenges and risks remain with regard to harmonization efforts, CIDA is continuing to incorporate lessons learned into its own approaches and to share these with its partners.

In addition to strengthening its own approaches, in 2004–2005, CIDA worked with a range of developing country partners to build their capacity for harmonization and alignment. For example, in Jamaica—which is a pilot country for a World Bank-sponsored harmonization program—CIDA pursued a harmonized approach to providing reconstruction assistance through the Office of National Reconstruction, and is seeking to partner with other donors in Jamaica's new programming focused on legal and judicial reform. In Ethiopia, CIDA has played an important role in helping the government to develop its harmonization action plan. CIDA also works with regional organizations, such as the Special Partnership for Africa, to support efforts related to budget and sector support, and to examine the role of global funds in mobilizing resources. CIDA has provided further support for harmonization efforts in countries as diverse as Vietnam, Kenya, Nicaragua, Haiti, Mozambique, and Tanzania, where CIDA intends to participate in the Joint Assistance Strategy currently under development.

CIDA has continued to pursue new types of partnerships and approaches to funding in support of effective aid programming. In this context, CIDA has cooperated with other donors in a variety of innovative arrangements, including "delegated cooperation," where one bilateral donor channels funding through the program of another. For example, CIDA continues to manage Swedish funds in support of the Women's Empowerment Fund in Guatemala and, in Malawi, the United Kingdom has invested in two CIDA projects in gender equality and economic literacy, effectively doubling the funding for these two projects.

CIDA's partnerships can also give rise to important catalytic opportunities, which the Agency will continue to identify and cultivate. For example, as the first bilateral partner to provide multi-year, program-level grant funding to the OSCE, CIDA was able to act as a catalyst for an additional US$3 million during 2004 for its Environment and Security Initiative. Similar catalytic opportunities may also arise between CIDA programs—for instance, where initiatives originated by Canadian NGOs can serve as pilots for much larger programs. In 2004–2005, CIDA's Africa Branch identified the University of Saskatchewan's Training for Health Renewal Project in Mozambique, a program funded by Canadian Partnership Branch, for bilateral funding. From 1998 to 2005, the Canadian Partnership Branch contributed $4.3 million to the project.

Finally, the development of collaborative partnerships with Canadian partners is clearly a key aspect of CIDA's work. In 2004–2005, the Agency continued to devote significant effort in this area including, for example, by conducting a series of outreach activities with voluntary and private sector partners on its Voluntary Sector Program Management Framework and Cost-Sharing Policy. CIDA also regularly participates in annual general meetings of Canadian partner organizations and knowledge-sharing events with organizations such as the Canadian Council for International Cooperation.

At the same time, 2004–2005 did present some challenges for CIDA and its Canadian partners. The launch of a call for proposals for the NGO Project Facility (NPF) and the Environment and Sustainable Development Program (ESDP) was deferred while these programs were being evaluated. Many of CIDA's partners interpreted this deferral as signal that CIDA no longer valued their relationship with them. The evaluation provided CIDA with valuable information regarding the contribution of small and medium-sized NGOs to achieving the Agency's overall goal of poverty reduction. This evaluation confirmed that small NGO partners in particular offer many opportunities for Canadians to get involved. The evaluators also concluded that changes must be made to both the NPF and ESDP. In light of this evaluation, and also the new directions set out in the April 2005 IPS, CIDA will review its partnership programs with a view to promoting excellence and innovation in development cooperation.

Box 18: Harmonization Case Study—Tanzania

Tanzania was one of the first countries to produce a Poverty Reduction Strategy (PRS) in 2000. The strategy has provided donors with an opportunity to collaborate on a number of fronts. These include establishing a budget support facility that provides flexible, predictable resources for priority sectors identified in the strategy, as well as funding a number of SWAps in health, education, and local government reform. Considerable progress has been made in harmonizing programming and procedures. However, problems remain in the disbursement of resources outside the government exchequer system, undermining transparency and accountability. The continued existence of numerous parallel donor systems, in areas such as procurement, reporting, monitoring, and project management, also places heavy burdens on the Government of Tanzania.

In January 2005, Tanzania issued its second PRS for the 2005–2010 period, the National Strategy for Growth and Reduction of Poverty. The government intends to take leadership in coordinating donor assistance to the strategy through a Joint Assistance Strategy (JAS). The JAS will attempt to take harmonization to another level by streamlining consultation, follow-up, and implementation mechanisms, as well as by promoting the rationalization of donor activities. CIDA fully supports the Government of Tanzania's efforts and will adjust its own program of assistance accordingly.

CIDA is a full participant in the harmonization discussions in Tanzania, particularly through the forum of the Development Partners Group. The Agency has taken the lead within the donor community on certain programs, including as chair for the donor group for the Primary Education Development Program. CIDA is preparing its own assistance program to support greater harmonization of aid in Tanzania, gradually phasing out most of its traditional project assistance, and investing more in pooled, budget-support, or government-executed mechanisms, such as the following:

- the Primary Education Development Program (SWAp);
- the Financial Sector Deepening Program (basket fund);
- the Poverty Reduction Budget Support initiative; and
- the HIV/AIDS Quick Start Program (government-executed).

These approaches aim to increase local ownership, reduce transaction costs, and increase sustainable impact. However, greater reliance on local institutions and systems, especially in fiduciary management, entails a level of risk. CIDA recently completed a full analysis of the risks inherent in budget support to Tanzania, and will be incorporating the results of that study into its strategy for program management.

2.2.2 Appropriate Sectoral and Thematic Focus

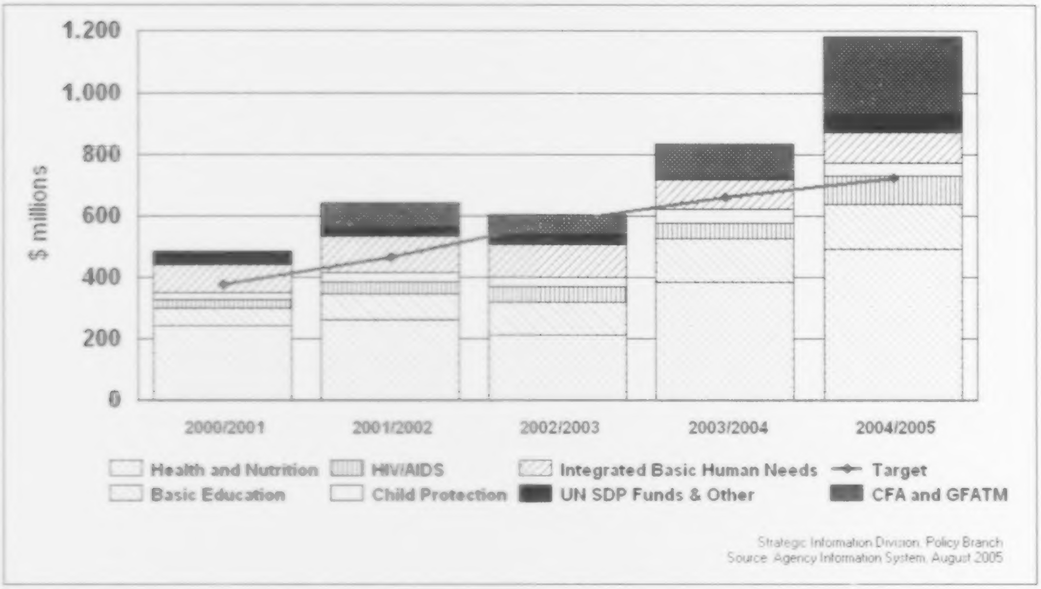
In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would undertake the following:

- reduce the number of sectors and themes within which it works;
- implement the social development priorities; and
- implement the new policies on agriculture/rural development and pro-poor private sector development.

Since the release of CIDA's policy on *Strengthening Aid Effectiveness*, the Agency has been working to reduce the number of sectors and themes in which it works. Most country programs have concentrated their efforts. For example, the Zambia program has reduced its program from eight priority areas to two, and the Egypt program now focuses on basic education and employment / small enterprise development. In addition, programming in some countries has been focused out of necessity. In Zimbabwe, all Canadian aid funding to the government has been suspended, but CIDA still supports civil society organizations working in HIV/AIDS, gender equality, environment, food security, human rights, democracy, and good governance. Civil unrest in Côte d'Ivoire has also led CIDA to concentrate its efforts on support to rule of law, democracy, and human rights.

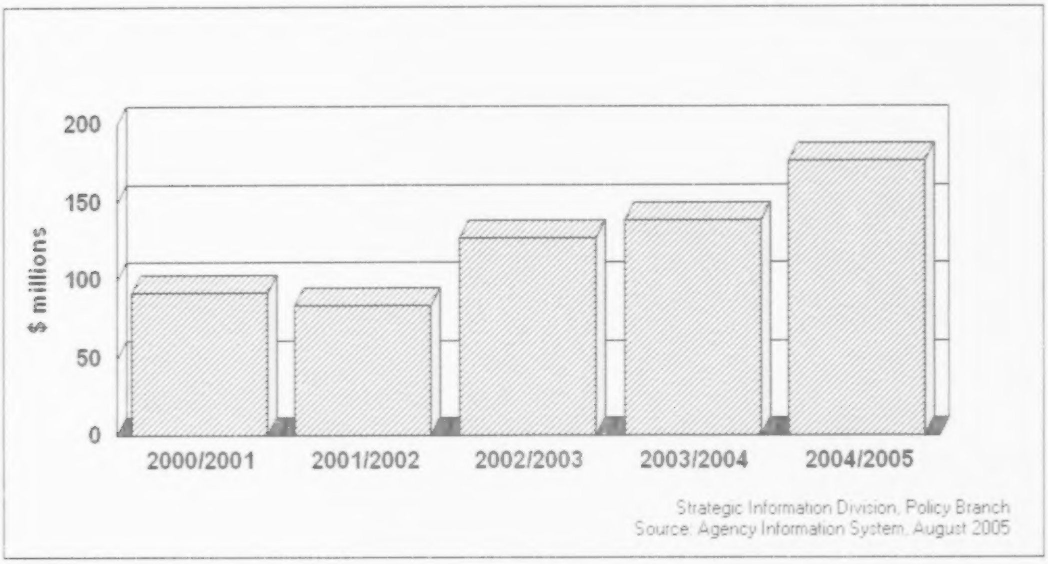
In 2000, CIDA announced its intention to focus on the four SDPs of basic education, health and nutrition, HIV/AIDS, and child protection, with gender equality integrated throughout. The Agency made a commitment to double spending in this sector by 2005. Chart 5 illustrates how this commitment has been met, and that the Agency in fact surpassed its original spending target of $2.8 billion, reaching a total investment of $3.2 billion.

Chart 5: Actual Disbursements for CIDA's Social Development Priorities



In addition to its focus on the SDPs, the Agency continued to make important progress in other sectors. The 2004–2005 fiscal year marked the first full year of implementation for CIDA's policies on agriculture and rural development, and pro-poor private sector development. With regard to agriculture, overall spending continued to increase in 2004–2005 (*see Chart 6*), reflecting the sector's importance to poverty alleviation and economic development. At the same time, as has previously been noted, a re-balancing of priorities within the Agency meant that the Agency did not meet the spending target originally set out in its 2003 policy *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture*; however, the renewed directions for Canada's aid program developed through the International Policy Review process and the IPS provide a framework within which the Agency will continue to invest in both agriculture and rural development, and private sector development initiatives.

Chart 6: CIDA's Actual Disbursements in Agriculture



CIDA will continue to concentrate its assistance in key sectors. In 2004–2005, through participation in the International Policy Review, CIDA re-affirmed its intention to continue to focus Canada's aid program on a limited number of sectors in order to better respond to partner country priorities, and to maximize the impact of Canada's assistance. As set out in Canada's April 2005 IPS, Canada's aid program will focus on five key sectors: good governance, health (including HIV/AIDS), basic education, private sector development, and environmental sustainability. In terms of thematic focus, the Agency will continue to assign high importance to gender equality, which will be systematically and explicitly integrated across all programming. Environmental sustainability is identified as a priority sector of work, and also represents a crosscutting theme to be integrated into decision making throughout Canada's development cooperation efforts.

2.2.3 Appropriate Geographic Focus

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would undertake the following:

- concentrate new resources on a select group of poor countries identified as countries of concentration;
- enhance its presence in a small number of countries and institutions in Central and Eastern Europe; and
- seek new opportunities to concentrate programming through a review of its development relationships with maturing countries in conjunction with Canada's broader economic, strategic, and social relationships with each country.

In 2004–2005, CIDA continued to concentrate its programming based on the needs and ability of partner countries to use aid effectively. In 2002, the Minister of International Cooperation identified an initial list of nine countries of focus which would receive a greater share of incremental funds provided through the International Assistance Envelope (IAE): Bangladesh, Bolivia, Ghana, Ethiopia, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal, and Tanzania. The following year, resources began to shift toward these countries, both from the bilateral program and in project proposals from CIDA's Canadian partners. In 2004–2005, spending continued to demonstrate concentration of resources on these nine countries *(see Chart 7)*.

In 2004–2005, CIDA's Central and Eastern Europe Branch continued to narrow its geographic focus on six priority countries, directing 70 percent of its aid funds to Bosnia and Herzegovina, Georgia, Russia, Serbia and Montenegro, Ukraine and Tajikistan. CIDA also saw several countries graduate from its aid program. In May 2004, eight Central and Eastern European (CEE) countries joined the European Union (EU). CIDA had aid cooperation programs with seven of these eight countries.[33] As of April 1, 2005, CIDA aid to these countries had ended, with the exception of the flagship Official Development Assistance for Central Europe (ODACE) Program. The ODACE project has assisted these countries to establish their own national ODA units. This capacity-development project component ended in May 2005. Through trilateral cooperation under the second project component that began in 2004–2005, CIDA is contributing matching funds along with monitoring, evaluation and other assistance, to four of the eight CEE partner countries in support of their development projects in Asia, Africa and Eastern Europe. In addition to the graduation of the seven CEE countries, Canada's aid programming with Thailand and Malaysia also terminated in 2004–2005. Canada's experience with graduation strategies has provided useful lessons, which CIDA will take into account in its future efforts to concentrate Canada's aid program *(see Box 19)*.

[33] The eight countries which acceded to the EU, were the Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia and Slovenia. CIDA had aid programs with all of these countries, except Slovenia. CIDA provided funding through its ODACE program to all eight.

Box 19: Concentrating Canada's Aid—Applying Lessons Learned

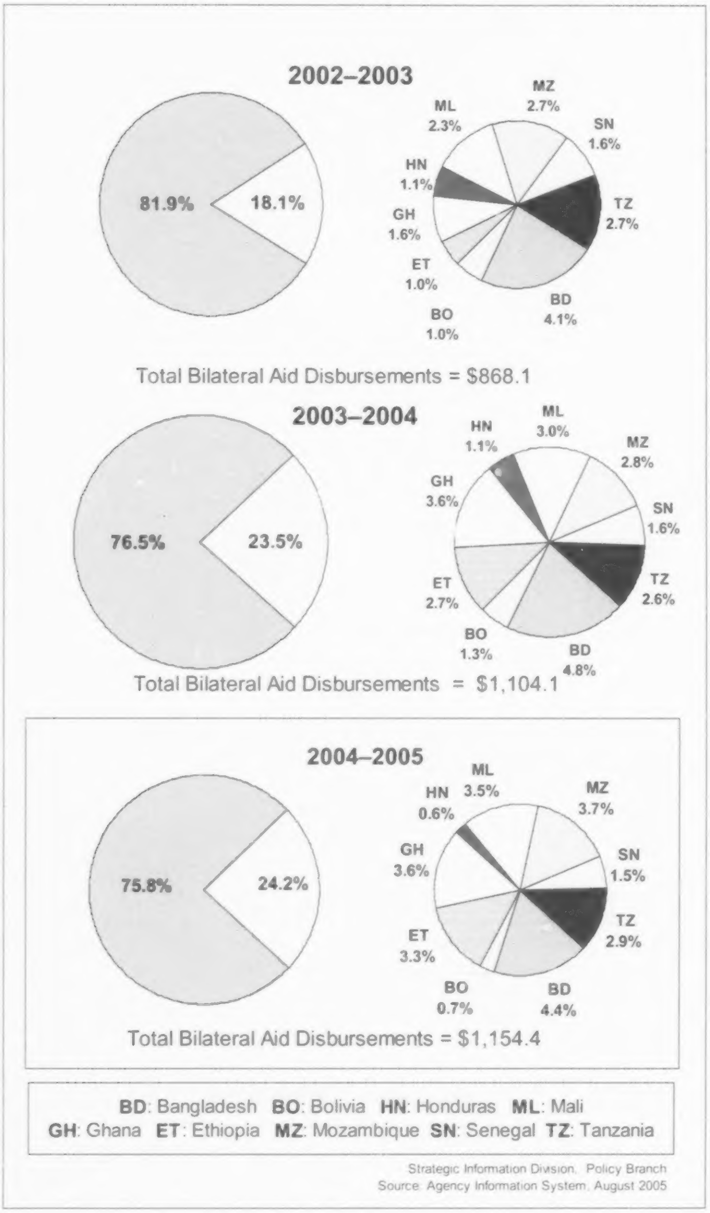
CIDA will continue to focus on opportunities to concentrate its programming through a review of its development relationships with some "maturing" and middle-income developing countries.

For example, CIDA is terminating its bilateral aid to India in March, 2006. In the interim, the very successful Environmental Institutional Strengthening Project is forming the basis for ongoing relations between Environment Canada and the Indian Ministry of Environment and Forests. In January 2005, a Joint Statement by the Prime Minister of Canada and the Prime Minister of India announced the formation of an ongoing Canada–India Environmental Forum.

Transition strategies are also being prepared for a number of programs in Asia, Central and Eastern Europe, Africa, and the Americas. CIDA's experience in 2004–2005 with the graduation of several countries from its aid program has highlighted lessons that will help to inform similar initiatives in the future. CIDA's experience has suggested that closing a development or technical assistance program, while ensuring the viability of the Canadian legacy, poses special challenges. Experience in CIDA's CEE program has shown that an effective graduation strategy needs to be well planned: the local government must be notified well in advance (at least two years) that all CIDA programming will be phased out. Attention to the time and resource demands associated with closing programs, and realigning staff and resources, is also important.

Canada's commitment to improving the effectiveness of Canadian aid, including through its geographic concentration, was confirmed through the 2004–2005 International Policy Review. Through that process, CIDA participated in identifying 25 Development Partner countries (i.e. the nine countries of focus, and 16 others) in which Canada's aid program will be concentrated. In 2004–2005, this group of 25 countries already accounted for approximately 41 percent of CIDA's bilateral assistance budget. Under the IPS, Canada committed to allocating two-thirds of all bilateral aid in these countries by 2010; much of this aid will be targeted to Africa. In Budget 2005 and the IPS, Canada committed to doubling aid to Africa between 2003–2004 and 2008–2009.

Chart 7: Breakdown of CIDA's Aid Disbursements by Bilateral Branches in the Countries of Focus *($ millions)*



2.2.4 Engaged Canadians

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would undertake the following:

- enhance efforts to get its message out to the media;
- develop an outreach plan to engage decision-makers;
- renew its public engagement strategy and continue to engage Canadians, especially youth;
- position international development as a core part of Canadian values and identity; and
- continue to hold public consultations, and make planning and policy documents available to the public.

Public support is key for the delivery of Canada's development assistance program. CIDA's communications and engagement activities are designed to improve public perception of the value, efficiency and effectiveness of Canada's ODA and OA programs. Communications Branch, Canadian Partnership Branch, and Canada Corps are working closely together to raise public awareness and foster public participation in the aid program *(see Box 20)*.

Box 20: Mobilizing Canadians Through Canada Corps

In 2004, the Government established Canada Corps as a new vehicle to strengthen Canada's contribution to human rights, democracy and good governance internationally.

Canada Corps will develop collaborative partnerships across government, NGOs, the private sector, and with Canadian citizens to bring greater engagement, expertise, coherence and recognition to Canadian governance interventions abroad.

Canada Corps will: mobilize Canadians of all ages and backgrounds; transform existing programming; engage and communicate with Canadians; expand the base of knowledge; and brand a common identity for Canadian excellence in governance.

In November 2004, Canada Corps was transferred from DFAIT (*Foreign Affairs*) to CIDA. Its first project, supporting the elections in Ukraine in December 2004, was highly successful. Since then, CIDA has been developing its Canada Corps program. To date, its main projects have been the following:

- a partnership with the Association of Universities and Colleges of Canada;
- a partnership with NetCorps Coalition, in which young people will merge ICTs and e-governance in public, para-public, and civil society groups;
- a Trust Fund for Peacebuilding with the UN Volunteer Program, which is expected to place at least 20 volunteers; and
- Solidarité Haiti, which will bring together at least 250 volunteers, including Haitian-Canadians, to work with four key organizations: the Canadian Centre for International Studies and Cooperation, World University Service of Canada, the Paul Gérin-Lajoie Foundation and the Canadian Executive Service Organization (CESO).

In 2004–2005, CIDA continued to engage the media. In addition to day-to-day media relations activities, the Development Information Program's Journalism and Development Initiative made it possible for 28 journalists to gain first-hand experience in

developing countries (the majority in Africa), resulting in significant coverage of development issues. For example, one Canadian journalist produced a series of articles published in *The Vancouver Sun* on the fight against river blindness; and another produced 16 articles on the situation in Afghanistan, which appeared in Saskatchewan's *The World Spectator*, and were also made available to 700 community newspapers with a combined readership of 11 million.

CIDA also undertook active outreach to parliamentarians, with the objective of helping to increase understanding and support of development issues in the context of events that were upcoming, such as parliamentary committee appearances, the launch of Canada Corps, and the IPS. CIDA responded to parliamentarians' enquiries, organized briefings, re-instituted a newsletter, and shared information electronically. The Agency was proactive in keeping parliamentarians informed of "hot issues" such as Canada's response to the tsunami. Parliamentarians continued to be involved in CIDA's regional announcements program, which provided opportunities to announce development projects and discuss development issues with partners and regional media. As part of its public engagement and knowledge-sharing strategies, Canada Corps is collaborating with the Parliamentary Centre to engage parliamentarians and other Canadians in a series of international governance forums.

Canadian parliamentarians took particular interest in Africa and the Middle East in 2004–2005. Representatives of CIDA appeared before the Senate Committee on Foreign Affairs in February 2005 to provide information on programming in Africa, as well as before the House of Commons Subcommittee on Human Rights and International Development, on the situation in Zimbabwe.

Building on work undertaken in 2004–2005, CIDA is finalizing a new Agency-wide Public Engagement Strategy, which will outline a number of public engagement initiatives to be implemented by CIDA and its partners to foster greater public understanding and increased support for Canada's international assistance program.

Reaching young people remained an important component of CIDA's outreach activities. For example, the Global Classroom Initiative supported 50 new initiatives and launched two new resources for Canadian teachers. The first was the Global Classroom Resources Centre, a searchable database of development resources; the second was the Teacher Zone on CIDA's website, which was designed to help Canadian educators raise students' awareness of international development and Canada's involvement in it. CIDA's International Youth Internship Program also continued to give young Canadian post-secondary graduates the opportunity to gain international work experience. In 2004–2005, 397 internships were approved. Since its inception in 1997, the program has sent more than 3,000 youth interns to various countries in the world, including Bangladesh, Kazakhstan, Tajikistan, Peru, Brazil, Nicaragua, Malawi, South Africa, Kenya, and Swaziland.

In addition to youth, engagement of First Nations communities is a new priority with the re-launch of the Indigenous Peoples' Partnership Program in March 2005. This program

aims to link Canadian organizations with others in the Americas region in international development projects. Canadians are also fully engaged through the Partnerships for Tomorrow Program, CESO, the Turn Around Management Program and the Canadian Technical Cooperation Fund with the European Bank for Reconstruction and Development. Through these programs, approximately 300 Canadians travelled to Central and Eastern European countries and participated in various learning and/or capacity-building exchanges.

Box 21: The New Developing World Map

With the exception of the CIDA website, CIDA's most popular, and most utilized, communications and public education tool is its Developing World Map, produced by CIDA in collaboration with Canadian Geographic Enterprises. The map, which returned in 2004 after a 10-year hiatus, is widely distributed in educational, health, media, and other public institutions in Canada and around the world, as well as to Embassies and High Commissions and numerous development partners.

The map focuses on the unequal distribution of wealth and resources in the world and highlights Canada's role in addressing these inequities through Canada's aid program. The map was distributed through *Canadian Geographic* and *L'Actualité* to more than 476,000 subscribers and to some 15,000 schools. CIDA continues its proactive distribution campaign across the country. An on-line version of the map allows users to easily access and compare social, economic, and demographic data on all countries, based primarily on the United Nations Human Development Index.

CIDA's website attracts more than two million visitors per year, ranging from students, educators, and development experts to journalists, elected officials, members of the general public, and the private sector. Efforts were made to facilitate navigation on the site and to provide current and relevant information to a diverse range of audiences.

Support for public consultations also remained an important focus in 2004–2005. In November 2004, the Minister of International Cooperation hosted CIDA's third annual International Cooperation Days event, which was attended by 1,400 participants. The CFA and Carleton University's School of Journalism and Communication co-hosted a major conference on youth and HIV/AIDS, environment, and war-affected youth in Africa, as well as the role of media in reporting on key development issues. The event attracted some 500 participants and was broadcast on community cable. Representatives of CIDA's Ukraine program have attended multiple consultation activities in the past year with the Ukrainian-Canadian community. CIDA also held public consultations on accountability in humanitarian assistance, best practices in governance programming in China, and ways and means for Haitian-Canadians to help in Haiti's reconstruction.

CIDA continued to invest in efforts aimed at positioning international development as a core part of Canadian values. Through its Development Information Program, particularly the Mass Media Initiative, CIDA reaches millions of Canadians through television and radio productions, print, and new media initiatives. In 2004–2005, CIDA supported close to 70 mass media initiatives on a wide variety of priority development themes. These included two documentaries, aired on MuchMusic (450,000 youth viewers), which raised awareness of sweatshop labour in Mexico and Bangladesh, and of the involvement of Canadian artists in fund-raising for the victims of the tsunami.

A review of CIDA's Volunteer Cooperation Program, which was completed in March 2005, highlighted that, through their public engagement work, volunteer cooperation agencies helped Canadians develop a greater understanding of and openness to different cultures; increased their knowledge and sensitivity to development; motivated them to get more involved in community work and/or international development; and increased their financial and voluntary support to these agencies.

2.2.5 Institutional Strengthening of CIDA's Partners

In 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would undertake the following:

- build partner capacity in key areas such as results-based management and the integration of gender equality;
- help multilateral partners to program in major sectors such as HIV/AIDS;
- contribute to the international momentum on landmines, as well as desertification, by participating in international meetings to plan and monitor progress; and
- advocate for cost-effective results on governing boards, and participate in initiatives to improve donor practices.

Capacity building for partner governments and organizations is a key element of CIDA's development assistance program. In 2004–2005, CIDA promoted the use of partner country financial, planning, and service delivery systems—both governmental and non-governmental—to implement projects. The Agency also provided training, coaching, and mentoring services, especially in financial management and procurement, public engagement, and results-based management, in order to strengthen program aid.

Some organizations are not ready to assume this level of responsibility, while others are at the stage where they can undertake the training and institution-building necessary. For example, greater reliance on local organizations instead of Canadian executing agencies in the Caribbean initially resulted in reporting problems and delays. CIDA has contracted a consultant to coach these organizations in results-based management and other reporting issues to remove the roadblocks. In the Africa Branch, CIDA staff capacity was strengthened through a multi-function "SWAT" team, which included policy, finance, contracts, performance, knowledge, and legal experts. This team prepared diagnostic assessments of countries, and supported program design and policy dialogue, especially with respect to public finances and procurement issues, in order to ensure that funds were well spent.

Institutional strengthening is the focus of several CIDA programs, including its Francophonie and Pan-Africa Programs. For example, a CIDA-supported human resources review of the Institut Supérieur Panafricain d'Économie Coopérative led to a series of recommendations that are now being implemented. The management of the organization's secretariat has been strengthened and the entire organization is more effective, results-oriented, and dynamic. CIDA's Canadian Partnership Program always includes capacity building in its cooperation activities with developing country partners.

World University Service of Canada has formed a consortium with the Canadian Centre for International Studies and Cooperation with the specific aim of strengthening the capacity of their developing country partners working toward poverty reduction.

CIDA also strengthened its regional partners in 2004–2005, providing training in results-based management to staff in the OSCE, and to participants in the trade capacity-building programs funded by the CFA, such as the International Trade Centre. A session on CIDA's methods of audit and evaluation led to their adoption by the Agence intergouvernementale de la Francophonie.

In 2004–2005, CIDA's work with multilateral organizations continued to be critically important to its work. CIDA delivers more than 40 percent of its development assistance through multilateral organizations such as UN agencies, regional development banks, and humanitarian assistance organizations. CIDA not only provides financial assistance to these organizations; it also helps them to increase their aid effectiveness by advocating for appropriate policies and providing technical assistance *(see Box 22)*.

Through its support for multilateral initiatives and organizations, CIDA has continued to make important contributions to addressing such globally important development issues as HIV/AIDS. As has been noted, CIDA has made significant contributions to the GFATM, and to the WHO's "3 by 5" initiative. An additional example is CIDA's support for the Caribbean Epidemiology Centre HIV/AIDS Project II (CAREC), a regional, multi-stakeholder, multi-donor (SWAp-like) initiative. The majority of CAREC member countries have taken steps to strengthen their national responses to the HIV/AIDS epidemic. (Further information about CIDA's performance related to HIV/AIDS is found in Section 2.1 of this report.)

Box 22: Strengthening Aid Effectiveness in the Multilateral System

Multilateralism is a cornerstone of Canada's international policy. Canada is a member of the board of directors of most major multilateral institutions. Through its participation in these bodies, Canada advocates for increased attention to Canadian policy priorities and, through its support to special technical assistance funds, Canada works with the institutions themselves to improve their accountability, results, priorities, and performance.

Developing new tools: Canada played a key role in the development of an advanced early-warning system for assessing nutritional status in emergency situations. CIDA is now funding the piloting of associated software with UNICEF.

Managing for results: At the Asian Development Bank, Canada played a key role in supporting the Bank's adoption of a results measurement framework, and established a multi-donor fund to build country capacity in that area. Canada also pressed the Bank to better align its private sector operations with its poverty reduction strategy and with country priorities.

Maintaining the focus on Africa: The World Bank, with Canada's strong support, continued to give high priority to Africa, aiming to direct 50 percent of its grant assistance to that continent.

Strengthening field operations: Canada supported improved coherence, coordination, and capacity in UN country teams, and negotiated the mainstreaming of gender issues into the Resident Coordinator System. Canada also supported the UN strategy on harmonization, and the alignment and strengthening of communications with NGOs.

In 2004–2005, CIDA continued to contribute to the international momentum to address landmines. CIDA participated at the Nairobi Summit on a Mine-Free World (November 29 to December 3, 2004) and in the articulation of the Nairobi Plan of Action 2005–2009. CIDA's Mine Action Strategy for 2005–2009, currently under development, will encourage the idea of mainstreaming mine action, not only into bilateral and humanitarian programs, but also at the international level to ensure that levels of financing for the removal of landmines and assistance to landmine survivors are maintained until the threat is removed and the last victim has been re-integrated into society.

Building on its efforts to date, CIDA will continue to assign priority importance to working through and strengthening the effectiveness of key multilateral institutions. Reflecting this commitment, CIDA works through initiatives like the Multilateral Organizations Performance Assessment Network, to assess the country-level impact of multilateral programming. Throughout 2004–2005, CIDA also devoted significant effort to preparing for the UN World Summit in September 2005, including preparation of Canadian positions regarding a number of important reports on the MDGs and on UN reform.

The 2005 IPS reiterates Canada's commitment to the multilateral system. Consistent with directions set out in the IPS, CIDA will seek to achieve the right balance within and among aid delivery channels—bilateral, partnership, and multilateral—and in that context, will aim to focus support on those multilateral institutions that are the most effective.

2.2.6 Appropriate Balance Between Directed and Responsive Programming

As indicated in CIDA's 2004–2005 RPP, achieving appropriate balance between directed and responsive programming involves adapting the way CIDA works with its partners. As increased responsibility and accountability for development results are assumed by development partners, CIDA's role in the design and management of initiatives becomes smaller. Concurrently, however, CIDA's intention to achieve greater impact through more focused programming often results in a greater role for the Agency in managing aid programs. The challenge is to find the right balance between the two approaches.

In 2004–2005, Canadian Partnership Branch reviewed all new program-funding agreements to ensure that they were aligned with CIDA's priorities and directives, which include increasing levels of responsive programming. The Agency strengthened responsive programming by drafting the Voluntary Sector Program Framework and the Private Sector Implementation Plan. CIDA also adopted a whole-of-Agency approach in ensuring that partnership programming was reflected in the development of Country Development Programming Frameworks, tsunami relief and reconstruction efforts, and in CIDA's development strategy for Haiti.

Maintaining the optimal balance between responsive and directive programming is not without challenges, however. On an ongoing basis, and particularly as CIDA moves forward with implementation of priorities and directions set out in the IPS, a continuing effort will be required to ensure that equilibrium is achieved between responding to Canadian partner ideas, innovations, and investments in international development, while at the same time meeting Agency and Government of Canada priorities.

2.3 Management Results: Strategic Approaches and Support Activities

The foundation that supports CIDA's enabling results and the achievement of its development results or "strategic outcomes" is the management of its people, processes, and information. As CIDA implements its aid effectiveness policy, new skills and knowledge have been required from staff; more rigorous planning and resource allocation have called for new systems and structures; and the increases in the aid budget have increased workloads throughout the Agency, and especially within the Africa program.

In its 2004–2005 RPP, CIDA identified the following management results[34] on which it would focus over the next three years:

- strategic planning and resource allocation;
- people management;
- knowledge and information management; and
- management processes, approaches, and support activities.

In 2004–2005, a number of CIDA's management practices were respectively assessed by the Agency and by TBS, using indicators set forth in the TBS Management Accountability Framework. These assessments demonstrated that the Agency made progress in various management areas. Of note were CIDA's planning for new programming approaches and re-allocation exercises, and its progress in human resource management.

2.3.1 Strategic Planning and Resource Allocation

In the fall of 2003, CIDA introduced costed workplanning that allowed it to attribute costs to all activities undertaken as part of projects, programs, operations and maintenance, and then sum up the total cost of achieving program results according to the Key Agency Results (KARs). This exercise serves as an input for reporting through the RPP, as well as an internal management tool. This combined planning framework better aligns CIDA's strategic planning with its resourcing and budget allocation, thereby strengthening the Agency's accountability.

[34] The initial three results listed were featured in the main body of the text, while information on management processes, approaches, and support activities was addressed in an annex.

Box 23: Strengthening the Management of the Operating Budget

During 2004–2005, the Agency put in place a more rigorous approach to rationalizing and managing its operating budget through the development of a new resource management regime. The following are the key elements:

- a set of resource management principles, including clear accountability, openness and transparency, benchmarking, cost forecasting, alignment of the operating budget to aid priorities, ongoing resource re-allocation, monitoring, reporting, and management commitment;
- a corporate governance system that better manages Agency-wide issues and decision-making;
- an independent and objective corporate planning and analysis function; and
- continuous alignment of the operating budget to the aid budget, in light of changing aid priorities.

The Corporate Planning and Analysis Group (CPAG) was established in 2004 to support the Agency's corporate planning process and to conduct reviews and analyses for resource allocation purposes. The decision to establish CPAG evolved out of a management commitment to better align the operating budget to aid resources; improve information for (and communication of) resource allocation/re-allocation decision-making; and ensure the effective financial resourcing of CIDA's priorities, plans, and strategies. CPAG provided advice to CIDA senior management on proposals to the Expenditure Review Committee and assisted in exercises to redirect resources internally to priorities such as tsunami relief and reconstruction. CPAG also serves as the secretariat to the Agency's Corporate Resource Committee. It is now working closely with CIDA branches on resource strategies for implementing the IPS.

In order to replace the now outdated Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) policy framework, TBS has introduced the Management, Resources and Results Structure (MRRS) policy, which took effect on April 1, 2005. This policy supports the development of a government-wide approach to managing the relationship between resource expenditures and results. It is also intended to be a framework for collecting, managing, and reporting information (both financial and non-financial) to Parliament.

The Program Activity Architecture (PAA) was the initial document prepared by CIDA in relation to the development of an MRRS—a much more comprehensive framework which encompasses an organization's activities, resources, results, performance, and governance information. CIDA's PAA was created to reflect how the Agency is structured and how accountabilities are managed; it also defines how specific program activities contribute to a department's goals or strategic outcomes. The development of CIDA's first PAA is ongoing but, once it is complete, it will assist CIDA not only in resource allocation and performance measurement, but also as a strategic planning tool.

2.3.2 People Management

In June 2004, CIDA embarked on a process of updating its human resources management strategy with the launch of the Human Resources Management (HRM) Project. The outcome of the present phase of this initiative will be an evergreen, long-term 2005–2008 HRM strategy.

In 2004–2005, the Agency began a multi-year project plan to systematically modernize its HRM practices and systems. Phase I achievements included the design of a high-level Agency roadmap for securing the current capabilities of the Agency's HRM function as quickly as possible; strengthening HRM systemic integrity and business effectiveness in the near term; and, in the long term, aligning HRM with CIDA's future business direction and evolving public service environment. Reforms included the development of a new HRM Governance Model that respects public service corporate HRM governance requirements (including the roles and responsibilities of senior executives, managers, and human resource personnel); the articulation of the broader HRM governance framework within which CIDA should operate, including the HRM elements for CIDA committee mandates; the adoption of a new Leadership Code of Behaviour at the Executive Committee level; the creation of CPAG to support the Agency in its business planning capabilities; measures to strengthen the management of the Organizational Design and Classification function; and a study on the rationalization of HRM resource allocation across the Agency.

In January 2005, Phase II was launched, and focused on prioritizing outstanding issues as they pertain to the *Public Service Modernization Act* and recommendations from internal reviews of the HRM function. These issues form the core of CIDA's corporate human resource business activities for the 2005–2006 fiscal year.

In 2004–2005, CIDA continued to reflect public service-wide objectives of a renewed, sustained, representative, and qualified work force. At the Agency level, efforts to ensure data integrity have been made. CIDA is currently updating the business practices and data integrity of its SAP-HR system so that managers have quality data to support human resource planning at the branch level. The SAP-HR Improvement Project (SHIP) is the approved action plan in response to the Data Integrity Audit. Managers also had a variety of other corporate tools to link their branch plans to Agency commitments.

CIDA annually produces a demographic profile of workforce data that includes raw data on workforce size; workforce composition in terms of groups and levels, female and male; areas of growth and decline; and departure data, such as the numbers eligible for retirement in the coming years and the rate of departure other than retirements. Similarly, Employment Equity Representation Gap Statistics, the 2002–2005 Employment Equity Action Plan, and the Employment Equity Accountability Framework and Guidelines are tools to help managers meet their obligations in support of the Agency's commitment to employment equity. As of March 2005, CIDA has achieved and maintained overall representation in all four employment equity designated groups.

CIDA' s retention strategy continued to focus on creating a favourable workplace to retain its employees. The Agency's commitment to implement the *Public Service Code of Values and Ethics* is supported through such action as the appointment of the Senior Vice-President as the Agency's Values and Ethics Champion, and the provision of values and ethics training to all executives. In February 2005, a working group including representatives from management, unions, and employee groups was established to develop a conceptual model for an Informal Conflict Management System (ICMS), in

order for the Agency to comply with the *Public Service Labour Relations Act*, which came into force in April 2005.

Retaining a qualified and representative workforce means ensuring that employees are equipped with the knowledge, skills, and abilities to deliver CIDA's international development assistance mandate. To this end, the Agency developed a Personal Learning Plan tool for employees, and offered a variety of formal and informal learning activities. These included training in the areas of sustainable development, project management, information systems, and contracting, as well as in such areas as career management, mentoring, counselling, and personal development. Furthermore, the Agency continues to use technology to offer its employees easy access to on-line training. That the Agency received third prize in the "Modern Management Best Practices Category" at the 2004 National Managers' and Human Resources Communities Professional Development Forum is evidence of this.

CIDA ensured that all its executives met the required language profile (CBC) to comply with the new Official Languages Policy for Executives. In addition to strengthening its leadership potential, the Agency took steps to renew its executive cadre with a series of new initiatives, and continues to draw on a number of public service programs like the Management Trainee, Career Assignment and Accelerated Executive Development Programs.

Efforts to improve the working conditions in Canada and abroad include enhanced security provisions in the field; special awareness sessions on HIV/AIDS for staff posted in Africa; and special efforts to meet the needs of persons living with disabilities, including the provision of appropriate computer devices and software. CIDA also entered into a new agreement with DFAIT (*Foreign Affairs*) to clarify roles and responsibilities, establish benchmarks for service delivery, and standardize costs in the field. In response to the aid focus on Africa, CIDA undertook a restructuring process in February 2005, to ensure better organizational alignment to fit business needs.

2.3.3 Knowledge Management

CIDA has taken significant steps to strengthen knowledge management, including by adding this function to the branch devoted to performance review in early 2004. Agency-wide, CIDA has enhanced its analytical function by engaging experts in the field and at headquarters in a range of areas, from gender equality to water management, health, food security, environment, and governance.

CIDA's Knowledge Management Initiative was established to ensure that CIDA staff has better access to the expertise and knowledge required to continuously improve Agency programs, policies, and management practices. It facilitates CIDA's transition to an organization where individuals, teams, and branches systematically share their knowledge within the Agency and also make it easily accessible outside the organization; work in teams and collaborate on a regular basis to find creative ideas and solutions; and

continuously ask questions and learn. The initiative continues to promote the development of a corporate culture that attaches value to organizational learning.

The Knowledge Management Secretariat's role in this process is to support the Agency as it evolves, and to provide advice and services to work units, divisions, and branches as they address knowledge management issues. Despite a major reduction of its human resources during 2004–2005, the Secretariat has continued to perform this function. This support has entailed sharing concrete techniques and advice for improving knowledge-sharing, including offering a workshop on peer-assist and after-action review; providing information to networks and branches on how to prepare knowledge events; supporting the integration of knowledge-sharing tools in the Africa Branch; supporting the use of collaboration tools between headquarters and field staff; advising on corporate issues; and undertaking action research on new project support activities.

Individual branches also took a number of initiatives to systematize the generation, dissemination, and exchange of knowledge. For example, extranets were developed for a number of programs, including one on governance best practices in the China program and one on regional disaster management and environmental protection for the Caribbean program. Asia Branch established several mechanisms for workplanning on-line, including quality-at-entry[35] systems and discussion groups. The Asia and Americas branches continued to host knowledge fairs on a wide variety of topics, from graduation strategies to peacebuilding issues. Canada Corps developed a knowledge-sharing strategy to support linkages among key players in governance, including civil society organizations, universities, policy-makers, and field practitioners. Policy Branch also continued to enhance networking within the Agency for knowledge sharing and joint learning. For example, governance and gender equality Core Groups, thematic networks, and human rights and child protection advisors contributed to broadening internal knowledge of Agency good practices and leading-edge thinking on these issues.

Box 24: Performance Management—A New Focus for Knowledge Management

The original goal of the Knowledge Management Initiative (KMI) was to support the Agency's renewal process. The aim of this approach was to reduce stovepipes and to improve network processes and knowledge-sharing at CIDA. However, in 2003, senior management reviewed this goal and decided to focus knowledge management more on supporting performance management. This decision was in line with the direction of knowledge management initiatives in other organizations as well.

The Performance and Knowledge Management Branch will work toward assisting branches to build a strong synergy between knowledge management and performance management work. The KMI will also provide more robust and innovative assistance to branches to support the achievement of the Agency's results-oriented strategic objectives.

The next steps in this re-focusing initiative include aligning knowledge management activities with needs related to results-based management and risk management; clarifying the role of the KMI; promoting existing knowledge management tools adapted to meet performance management needs; and addressing knowledge management issues related to collaboration between headquarters and field staff on program management challenges.

---

[35] Special teams of technical, contracting and other experts help develop and verify program proposals with the planning officer before the proposals go forward for formal approval.

Lessons learned from 12 years of programming in the graduating countries of Central and Eastern Europe were distributed widely in Canada and abroad. The University of Toronto's Centre for Russian and East European Studies has incorporated the findings of some of these reviews into an academic course, which will be used by both Canadian and European universities. Canadian Partnership Branch created an Analysis and Knowledge Sharing Working Group to serve as a sounding board for ideas on policy and programming. Agency-wide knowledge networks on numerous topics continued to function, and a new on-line magazine shares information on new programming approaches, improved business procedures, and other pertinent program information.

A key means for CIDA to ensure that it benefits from the expertise and knowledge necessary for the continuous improvement of Agency programs is through its work on results-based management, as well as through access to evaluations and independent audits of its work. To support Agency learning, CIDA's Performance and Knowledge Management Branch undertakes evaluations and independent internal audits of CIDA programs and projects *(see Annex VI for a report on evaluations and audits pertinent to the Agency's work in 2004–2005)*.

Notwithstanding important accomplishments, CIDA recognizes that more needs to be done to strengthen and provide greater direction and coherence to the knowledge management function within the Agency. A review in 2004 highlighted the large number of activities directly related to knowledge management across the organization. The review acknowledged that the Knowledge Management Initiative has helped to improve and modernize supervisors' approaches to management, has benefited individual staff, and has contributed to an Agency-wide approach to knowledge management. At the same time, the review concluded that although the initiative has laid the foundations for future success, it should be revisited and refined in order to achieve greater focus. Because there is a recognition that many parts of the Agency are involved in knowledge management and that greater clarity about roles, responsibilities, and accountabilities is required, the Agency assessed that its performance in this area in 2004–2005 was not yet meeting expectations.

2.3.4 Information Management / Information Technology

During 2004–2005, the Agency continued to strengthen its commitment to information management. A draft Information Management Action Plan, based on the previous year's information management Capacity Check, was developed. The Branch Information Offices (BIO) initiative will see the implementation of a consistent organizational structure for the information management functions in all Agency branches; this year, the structure and functions of the BIO were finalized. Enhancements to the Enterprise Document and Records Management System were developed and will be piloted in 2005–2006.

CIDA's e-business service, a web-based program-delivery model with such features as project management, as well as information and knowledge sharing at both the project and program levels, was successfully completed in 2004–2005. During the first year of its use, 500 individuals registered and used this e-business service. The 200 project proposals that were submitted facilitated interaction between CIDA and its external partners.

In 2004–2005, new tools to facilitate field–headquarters communications were deployed, including a pilot in Serbia and Montenegro. This pilot featured virtual conference rooms for sharing documents and calendars, as well as for conducting meetings and other information sharing events.

With respect to hardware, CIDA continued to upgrade and improve equipment as part of its normal operations. The Agency acquired new switching equipment and servers, and upgraded its e-mail system. Environmentally sustainable practices were integrated into CIDA's information technology practices. These included the use of double-sided printing and low-power-usage printers, as well as the recycling of ink cartridges and re-use of computers through the Computers for Schools Program.

2.3.5 Management Processes, Approaches and Support Activities

CIDA introduced a number of reforms as part of its process of continuous improvement in 2004–2005. In striving for coherent, consistent, and cost-effective business processes and operations, CIDA has undertaken work simplification, such as updating, standardizing, and refining guidelines, and reinforcing financial, contracting, and administrative procedures.

For example, standard templates for contribution agreements and grant arrangements were developed and published, along with revised guides for managers. Relevant business processes were integrated into the Agency's Business Roadmap, and a new Technical Assistance Handbook was published in February 2005. The Agency also produced guides for preparing Treasury Board submissions, and Results and Risk Management and Accountability frameworks. Briefing processes were standardized and simplified, and the Agency's corporate committee system was strengthened by revising structures, mandates, memberships, and putting agendas and minutes on-line.

A major upgrade was made to the Agency's financial system in order to align its system with those of other SAP departments. New financial policies and procedures were promulgated in a number of areas, including with respect to the provision of direct budgetary support to developing countries, the modernization of travel services, and the financial management of the Agency's Program Support Units overseas. The contracting selection process was reviewed, and contract data quality was actively monitored.

Finally, the Agency's rate for solid waste recycling in 2004–2005 was 85 percent compared with the target of 60 percent, as established by Public Works and Government

Services Canada. Many awareness activities were also organized for the One-Tonne Challenge and the Canadian Environment Week. The Agency will continue to explore options to deliver training on best practices in greening at CIDA.

2.4 Learning From Experience: Challenges, Risks, and Future Directions

The preceding review of CIDA's performance in 2004–2005 indicates that, overall, the Agency succeeded in meeting the commitments set out in its 2004–2005 RPP. At the same time, while the Agency enjoyed considerable achievements, it also experienced challenges and continued to benefit from lessons learned—many of which have been highlighted throughout this DPR. Reviewing the year's activities in a balanced manner, and reflecting on how risks can be managed and lessons incorporated into day-to-day operations, is essential to improving the future performance of Canada's aid program.

The following section, although not exhaustive, highlights a few key areas that were relevant to CIDA's performance and experience in 2004–2005, and that will inform future directions for the Agency.

Implementing program-based approaches and shared funding modalities

In 2004–2005, CIDA continued to learn from its experience with implementing PBAs. Although CIDA has made tremendous progress with PBAs, particularly in Africa, it has also recognized that participating in large, multi-donor programs requires time for intensive negotiations between partners, revisions to the administrative and accountability systems of all players, new skills and expertise, enhanced field capacity, and due diligence to ensure that risks are managed at acceptable levels.

During the period under review CIDA's administrative, accountability, and approval requirements—not yet fully adapted to PBAs—in some cases contributed to delays in the implementation of some projects, giving rise to concerns about the potential impact on CIDA's credibility in the field. Lessons from CIDA's experience with PBAs include the recognition that predictability of resources, and timeliness and flexibility of approaches, are increasingly important conditions for aid effectiveness. A 2004 donor survey indicated that CIDA needs to improve aligning disbursements to correspond with partner countries' planning cycles, and disbursing on time.

CIDA's first progress report on harmonization identified a number of additional challenges for coming years, which included the complexity of promoting alignment; the need to develop harmonization and alignment mechanisms in crisis countries; the need to continue enhancing field presence, decision-making, and financial authority; and the need to develop benchmarks to assess when a country's capacity for increased financial authority (i.e. shift toward PBAs and budget support) is sufficient to allow for alignment of aid programming with its systems. Other challenges will include attention to addressing crosscutting issues such as gender and environmental sustainability,

particularly where programs are large and donors play a more limited role in managing aid. Monitoring also remains an important challenge, particularly when larger programs are established.

Implementation of PBAs and joint funding modalities will continue to require due diligence. CIDA continues to strengthen its risk management framework generally, and recognizes that risk analysis and management play an important role in respect of PBAs. CIDA is already implementing numerous measures, including the development of risk mitigation strategies (e.g. risk-based audit frameworks, results-based management and accountability frameworks, and other practical tools), to ensure the proper use of aid funds. CIDA will continue to work closely with other donors and partner countries to exchange lessons learned and to strengthen local capacities and accountability systems, where required. The Agency will also continue to work with TBS on approaches which support both effective aid programming in the new context, and also provide assurances that public funds are being well spent.

Responding to humanitarian emergencies and other crises

In 2004–2005, CIDA continued to work in dangerous and unstable environments, including areas of conflict, poor governance, extreme poverty, and social marginalization. The Agency has a well-developed risk assessment framework that addresses these factors. However, unforeseen political, security, economic, or natural events can add to overall levels of risk.

During the year under review, drought in East and Southern Africa, the collapse of the Haitian government, hurricanes in the Caribbean, and the Indian Ocean tsunami all took a terrible human toll and put development gains at risk. Although CIDA responded effectively, these events nonetheless had an impact on CIDA's programming context. The need to undertake rapid and large-scale responses to some crises required the re-allocation of human and financial resources away from other areas, resulting in some instances in the delay or cancellation of activities. For example, to address the priority of the government's commitment to Haiti, Americas Branch re-allocated $8 million (6 percent) of its own resources. While this strategy was appropriate, it also meant that projected aid increases for Honduras and Bolivia, two of CIDA's countries of focus, did not take place.

Box 25: Reconstruction in Iraq: Achieving Results while Managing Risk

CIDA frequently works in unstable and dangerous environments, requiring the Agency to deliver development assistance with explicit attention to risk management strategies. Canada's interventions in Iraq provide a good example of such efforts.

In 2004–2005, Canada's strategy for support to stabilization and reconstruction of Iraq remained based on helping the Iraqi people through humanitarian assistance and reconstruction of the social and economic base; development of effective governance and security structures; and promotion of democratic development. Following the initial humanitarian phase in 2003, CIDA's programming expanded to include:

- CIDA provided $40 million to UNICEF and $5 million to the CARE/Global Development Group to rebuild basic education, water, health and child protection services;
- With CIDA's support, UNICEF made a major contribution to revitalizing the Targeted Nutrition Program, which distributed 3,500 metric tonnes of high protein biscuits, and established 4 drop-in centres benefiting an estimated 2,500 children;
- CIDA contributed $10 million to the Jordan International Police Training Centre (JIPTC) for 20 RCMP officers to train Iraqi police recruits. Over 13,000 recruits were trained in 2004–2005;
- Canada contributed $100 million to the International Reconstruction Fund Facility for Iraq (IRFFI), and as Chair of its donor committee in 2005 is working to advance donor coordination and implement a stocktaking exercise to assess results to date.

Provision of assistance to Iraq involves significant political and security risks. CIDA's mitigation measures involve risk-sharing and dialogue with other donors; program flexibility allowing for re-allocation and re-profiling of expenditures to respond to the evolving context; delivery of the largest program elements through grants to UN agencies and the World Bank, and; delivery of bilateral assistance through carefully planned initiatives aimed at minimizing risks to Canadians and Iraqis.

Despite these challenges, CIDA continued to learn from its experience in working in these contexts, and to develop effective risk management strategies. For example, in Haiti, collaboration within the donor community and the flexible use of programming mechanisms were key to implementing reconstruction efforts. In Nepal, the absence of elected officials has meant that CIDA has delivered aid through multilateral institutions or NGOs, rather than through local government channels. CIDA's work in countries such as Sudan, and Iraq *(see Box 25, above)* further underlined the need for conflict analysis, strong risk management, and close donor collaboration in fragile or conflict-affected countries. The Agency will continue to bring these lessons to future programming. In addition, during the year under review, the tsunami, the hurricanes in the Caribbean, a food crisis in Niger and the ongoing conflict in Darfur revealed weaknesses in the international humanitarian response system. CIDA will be pursuing efforts to strengthen this system as part of Canada's UN reform agenda.

Reforming approaches to planning, measuring and reporting on performance

The 2004–2005 fiscal year saw the Agency focus systematically on the review of its frameworks for planning, performance measurement, and reporting to Parliament and Canadians. In relation to the introduction by the TBS in April 2005 of the new MRRS, the Agency undertook an intensive effort to develop an initial PAA. This undertaking was a complex and time consuming process, which will ultimately require a full realignment

of the Agency's financial systems and performance measurement strategies, tools, and indicators.

While it is expected that the development of CIDA's PAA will benefit the Agency, by supplying *inter alia* a more rigorous methodological framework for planning and monitoring performance, a period of transition will be required before it is finalized and fully integrated by the Agency. Moving forward, the Agency will need to consider the implications not only of its KARs (presently at the heart of the Agency's accountability framework), but also of the new directions set out in the IPS, for the design of its PAA.

Implementing outcomes from government-wide initiatives

During 2004–2005, CIDA participated in two significant government-wide initiatives—the International Policy Review and the Expenditure Review exercise—both of which will result in benefits for Canada's aid program, but which also had implications for the Agency during the year and for its future directions.

In respect of the Expenditure Review initiative, the Agency undertook a systematic evaluation of its programs to identify resources, which were supporting priorities that were less effective at achieving Canada's development goals. CIDA identified reductions amounting to over $458 million over five years ($40.9 million in 2005–2006; $74.0 million in 2006–2007; and $114.4 million in 2007–2008 and ongoing). Because these reductions will only begin to take effect in 2005–2006, the full impact of the Expenditure Review on the Agency's operations is not yet entirely clear. That said, savings generated through the process were achieved in relation to the anticipated elimination of some country programs (through graduation strategies), some operational savings, and anticipated reduction of funding to selected smaller regional programs and funding initiatives assessed to have more limited impact.

Box 26: Resource Re-allocation: Ensuring a Responsive and Effective Aid Program

Through the Expenditure Review exercise, CIDA identified savings as part of government-wide effort to maximize the efficient use of resources. Another means by which the Agency ensures such efficiencies is through the periodic re-allocation of resources in order to address changing priorities or to respond to evolving circumstances.

In 2004–2005, CIDA undertook a significant internal re-allocation exercise to mobilize resources to address two emerging priorities: a response to the crisis in Haiti, and a government-wide decision to increase support to the fight against HIV/AIDS. This exercise led to reductions in a number of programs that were deemed to be less effective or of lower priority, and allowed for the re-allocation of approximately $95 million.

In addition, in 2004–2005 a small number of programs disbursed more slowly than anticipated. The most important of these included: tsunami relief and reconstruction; the Micronutrient Initiative; support for Iraq; and the CFA. The resources freed up from these programs (approximately $176 million) were used for high priority, early payments to multilateral institutions such as the UNDP, the WFP, the CGIAR, and UNICEF.

In 2005–2006 and in future years (as appropriate), CIDA plans to return the resources to the original programs. Delays in disbursements are a normal part of CIDA's responsible use of resources in situations of uncertainty or unpredictability. The reallocations undertaken in 2004–2005 were carried out in manner that minimized negative impacts and ensured that CIDA will be able to maintain its commitments.

The International Policy Review also had significant implications for CIDA operations in 2004–2005. As might be expected with any significant change management initiative, development of the IPS led to some delays in program delivery, and also increases in workload as the Agency reconsidered aid priorities and its overall direction. The negotiation of the IPS also led to uncertainties amongst CIDA's partners, both at home and abroad. Many concerns were resolved with the release of the IPS, or will be addressed shortly as the process of IPS implementation unfolds.

Future Directions: Implementing the IPS

In coming years, implementation of the IPS will be the major focus of CIDA's work. The IPS builds on the past several years' reforms, confirms CIDA's overall sustainable development strategy and provides a 21st century context within which the aid program will operate.

At the same time, challenges associated with implementation of the IPS, and CIDA's role as manager of the "development pool" of the IAE will be numerous. The implications for resource re-allocation, organizational structure, staffing and training, and administrative systems will need to be addressed. Ensuring a balance between the alignment of CIDA's geographic and sectoral priorities with the IPS on the one hand, and a continued responsiveness to developing country needs and Canadian ideas, innovations, and investments in international development on the other, will also be a challenge. Moving

forward, CIDA will also need to focus on deepening and strengthening its interdepartmental relationships to support a whole-of-government approach to IPS implementation and IAE management, as well as a coherent Canadian approach to poverty reduction and achievement of the MDGs.

Section III: Supplementary Information[36]

Annex I: Financial Summary Tables

The summary financial information provided in the following tables is intended to show:

- Spending authorized through Main Estimates;
- Planned spending at the beginning of the fiscal year. This takes into account Main Estimates plus forecast Supplementary Estimates;
- Total authorities, which take into account Main Estimates, Supplementary Estimates and any increase in statutory authorities; and
- Actual expenditures, as presented in the Public Accounts.

Table 7: Comparison of Planned Spending to Actual Spending (including Full Time Equivalents)

($ millions)	2002–2003 Actual	2003–2004 Actual	2004–2005 (2) Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Budgetary						
Geographic Programs	824.0	1,066.8	1,402.2	1,401.1	1,135.5	1,131.4
Multilateral Programs	909.3	957.8	728.4	817.4	1,648.8	1,618.8
Canadian Partnership	319.5	297.5	279.2	291.9	280.0	278.9
Countries in Transition	126.0	113.1	111.8	100.7	100.0	99.7
Communications	14.3	13.4	12.6	12.2	14.4	14.4
Policy	19.0	26.5	28.5	39.6	27.9	26.3
Corporate Services	97.9	88.5	92.1	92.1	98.3	82.7
Total Budgetary	2,310.0	2,563.6	2,654.8	2,755.0	3,304.9	3,252.2
Non-budgetary						
Multilateral Programs (1)	10.9	9.5	6.9	6.9	6.9	3.0
Total Agency	2,320.9	2,573.1	2,661.7	2,761.9	3,311.8	3,255.2
Less: Non-respendable revenue	21.3	140.5	0.0	0.0	0.0	92.6
Plus: Cost of services received without charge	20.7	21.1	0.0	22.4	0.0	18.7
Net Cost of Agency	2,320.3	2,453.7	2,661.7	2,784.3	3,311.8	3,181.3
Full Time Equivalents	1,564	1,517	1,499	1,499	1,499	1,527

1. Excludes $232.1 million in issuance of notes issued to the International Financial Institution Fund Accounts.

2. Variance: CIDA's 2004–2005 Total Authorities and Actual Spending were increased compared with Planned Spending in the Supplementary Estimates B as the Agency received $223 million for the Response to the Asian Tsunami and $342 million following Budget 2005 initiative to combat the global health issue with grants to the Global Fund to Fight Aids, Tuberculosis and Malaria ($140 million); the Global Alliance for Vaccines and Immunization ($160 million); and $42 million for the Global Polio Eradication Initiative.

[36] CIDA follows Treasury Board (TB) travel policies. For this reason, consistent with TBS guidance provided for preparation of the 2004–2005 DPR, CIDA is not required to provide supplementary information about its travel policies in this report.

Table 8: Use of Resources by Business Lines

($ millions)	2004–2005					
	Budgetary				Plus: Non-Budgetary	
	Operating	Transfer Payments	Total: Gross Budgetary Expenditures	Total: Net Budgetary Expenditures	Loans, Investments and Advances [3]	Total
Geographic Programs						
Main Estimates	68.7	1,333.5	1,402.2	1,402.2		1,402.2
Planned Spending	*68.7*	*1,332.4*	*1,401.1*	*1,401.1*		*1,401.1*
Total Authorities	71.0	1,064.6	1,135.6	1,135.6		1,135.6
Actual Spending	*67.9*	*1,063.5*	*1,131.4*	*1,131.4*		*1,131.4*
Multilateral Programs						
Main Estimates	8.9	719.5	728.4	728.4	6.9	735.3
Planned Spending	*8.9*	*808.5*	*817.4*	*817.4*	*6.9*	*824.3*
Total Authorities	81.5 [1]	1,567.3	1,648.8	1,648.8	6.9	1,655.7
Actual Spending	*81.5*	*1,537.3*	*1,618.8*	*1,618.8*	*3.0*	*1,621.8*
Canadian Partnership						
Main Estimates	17.9	261.3	279.2	279.2		279.2
Planned Spending	*17.9*	*274.0*	*291.9*	*291.9*		*291.9*
Total Authorities	16.5	263.5	280.0	280.0		280.0
Actual Spending	*15.4*	*263.5*	*278.9*	*278.9*		*278.9*
Countries in Transition						
Main Estimates	10.1	101.7	111.8	111.8		111.8
Planned Spending	*10.1*	*90.6*	*100.7*	*100.7*		*100.7*
Total Authorities	9.0	91.0	100.0	100.0		100.0
Actual Spending	*8.8*	*90.9*	*99.7*	*99.7*		*99.7*
Communications						
Main Estimates	8.0	4.6	12.6	12.6		12.6
Planned Spending	*8.0*	*4.2*	*12.2*	*12.2*		*12.2*
Total Authorities	10.1	4.3	14.4	14.4		14.4
Actual Spending	*10.1*	*4.3*	*14.4*	*14.4*		*14.4*
Policy						
Main Estimates	17.0	11.5	28.5	28.5		28.5
Planned Spending	*17.0*	*22.6*	*39.6*	*39.6*		*39.6*
Total Authorities	16.9	10.9	27.8	27.8		27.8
Actual Spending	*15.7*	*10.6*	*26.3*	*26.3*		*26.3*
Corporate Services [4]						
Main Estimates	92.1		92.1	92.1		92.1
Planned Spending	*92.1*		92.1	*92.1*		*92.1*
Total Authorities	96.5	1.8	98.3	98.3		98.3
Actual Spending	*81.4*	*1.3*	*82.7*	*82.7*		*82.7*
Total Main Estimates	222.7	2,432.1	2,654.8	2,654.8	6.9	2,661.7
Total Planned Spending	*222.7*	*2,532.3*	*2,755.0*	*2,755.0*	*6.9*	*2,761.9*
Total Authorities	301.5 [1]	3,003.4	3,304.9	3,304.9	6.9	3,311.8
Total Actual Spending	*280.8* [2]	*2,971.4*	*3,252.2*	*3,252.2*	*3.0*	*3,255.2*

1. Includes $71.7 million due to loss for revaluation of assets at year end.
2. Excludes $92.6 million in Non-respendable revenue credits and Cost of services received without charge ($18.7 million).
3. Excludes $232.1 million in issuance of notes issued to the International Financial Institution Fund Accounts.
4. Includes expenses for Canada Corps.

Table 9: Voted and Statutory Items

Voted or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording ($ thousands)	2004–2005 Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
	Budgetary				
15b	Operating expenditures	200,289.0	207,341.0	209,888.3	189,062.3
20b	Grants and contributions	2,210,878.0	2,303,947.1	2,737,782.0	2,705,737.0
(S)	Minister for International Cooper. tion - Salary and motor car allowances	70.0	70.0	69.7	69.7
(S)	Payments to the International Financial Institution Fund Accounts	221,285.0	221,285.0	265,692.4	265,692.4
(S)	Contributions to employee benefit plans	22,459.0	22,338.0	19,807.8	19,807.8
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	0.0	0.0	1.8	0.0
(S)	Loss for revaluation year end	0.0	0.0	71,716.6	71,716.6
(S)	Collection agency fees	0.0	0.0	36.4	36.4
	Total Budgetary	2,654,981.0	2,754,981.1	3,304,995.0	3,252,122.2
	Non-budgetary				
L25b	Issuance of notes to the International Financial Institution Fund Accounts	0.0	0.0	232,110.1	232,109.7
L30	Payment and issuance of notes to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	3,865.0	3,865.0	3,865.0	3,461.3
(S)	Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	3,065.9	3,065.9	3,065.9	(491.7)
	Total Non-budgetary	6,930.9	6,930.9	239,041.0	235,079.3
	Total Agency	2,661,911.9	2,761,912.0	3,544,036.0	3,487,201.5

The variance between the total Authorities and the Actual Spending is $56.8 million: from the Grants and Contributions Budget, $30 million were lapsed following Treasury Board Decision and a further $2 million was not spent; $20.8 million were lapsed from the Operational Budget; $4.0 million in non-budgetary expenses did not materialize.

Table 10: Net Cost of Department

($ thousands)	2004–2005
Total Actual Budgetary Spending	3,252,122.2
Total Actual Non Budgetary Spending	2,969.6
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	8,212.7
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	9,239.6
Worker's compensation coverage provided by Social Development Canada	111.5
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	1,098.7
Less: Non-respendable Revenue	92,594.8
Net Cost of Department	3,181,159.5

Table 11: Contingent Liabilities

($ thousands)	March 31, 2004	March 31, 2005
Claims, Pending and Threatened Litigation	3,113.6	5,963.6
Guarantees	0.0	0.0
Total Contingent Liabilities	3,113.6	5,963.6

Table 12: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)

($ millions)	Actual 2002–2003	Actual 2003–2004	2004–2005 Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Multilateral Programs:						
Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions (L30)	4.5	3.8	3.9	3.9	3.9	3.5
Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions (S)	6.4	5.7	3.0	3.0	3.0	(0.5)
Total Loans, Investments and Advances	10.9	9.5	6.9	6.9	6.9	3.0

Table 13: Non-Respendable Revenue

($ millions)	Actual 2002–03	Actual 2003–04	2004–2005 Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Gain for revaluation at year end of IFI liabilities	5.9	106.2	0.0	0.0	0.0	76.8
Refund of previous year expenditures	13.4	31.5	0.0	0.0	0.0	12.7
Return on investments	1.6	2.6	0.0	0.0	0.0	2.7
Miscellaneous	0.4	0.2	0.0	0.0	0.0	0.4
Total Non-respendable Revenue	21.3	140.5	0.0	0.0	0.0	92.6

Table 14: Budgetary Resource Requirements by Organization and Business Line

2004–2005								
Organizations	Business Lines ($ millions)							
	Geographic Programs	Multilateral Programs (1)	Canadian Partnership	Countries in Transition	Communications	Policy	Corporate Services	Total
Africa and Middle East Branch								
Main Estimates	672.4							672.4
Planned Spending	671.9							671.9
Total Authorities	*590.5*							590.5
Actual Spending	589.3							589.3
Asia Branch								
Main Estimates	448.9							448.9
Planned Spending	448.6							448.6
Total Authorities	*325.8*							325.8
Actual Spending	323.7							323.7
Americas Branch								
Main Estimates	280.9							280.9
Planned Spending	280.6							280.6
Total Authorities	*219.2*							219.2
Actual Spending	218.4							218.4
Multilateral Programs Branch								
Main Estimates		728.4						728.4
Planned Spending		817.4						817.4
Total Authorities		*1,648.8*						1,648.8
Actual Spending		1,618.8						1,618.8
Canadian Partnership Branch								
Main Estimates			279.2					279.2
Planned Spending			291.9					291.9
Total Authorities			*280.0*					280.0
Actual Spending			278.9					278.9
Central and Eastern Europe Branch								
Main Estimates				111.8				111.8
Planned Spending				100.7				100.7
Total Authorities				*100.0*				100.0
Actual Spending				99.7				99.7
Communications Branch								
Main Estimates					12.6			12.6
Planned Spending					12.2			12.2
Total Authorities					*14.4*			14.4
Actual Spending					14.4			14.4
Policy Branch								
Main Estimates						28.5		28.5
Planned Spending						39.6		39.6
Total Authorities						*27.9*		27.9
Actual Spending						26.3		26.3
Agency Executive (1)								
Main Estimates							6.0	6.0
Planned Spending							6.0	6.0
Total Authorities							*9.8*	9.8
Actual Spending							8.7	8.7
Human Resources and Corporate Services Branch								
Main Estimates							52.8	52.8
Planned Spending							52.8	52.8
Total Authorities							*49.0*	49.0
Actual Spending							37.7	37.7

2004–2005								
	Business Lines ($ millions)							
Organizations	Geographic Programs	Multilateral Programs (1)	Canadian Partnership	Countries in Transition	Commu-nications	Policy	Corporate Services	Total
Information Management and Technology Branch								
Main Estimates							26.1	26.1
Planned Spending							26.1	26.1
Total Authorities							*32.0*	32.0
Actual Spending							30.2	30.2
Performance and Knowledge Management Branch								
Main Estimates							7.2	7.2
Planned Spending							7.2	7.2
Total Authorities							*7.5*	7.5
Actual Spending							6.1	6.1
Total Main Estimates	1,402.2	728.4	279.2	111.8	12.6	28.5	92.1	2,654.8
Total Planned Spending	1,401.1	817.4	291.9	100.7	12.2	39.6	92.1	2,755.0
Total Authorities	*1,135.5*	*1,648.8*	*280.0*	*100.0*	*14.4*	*27.9*	*98.3*	*3,304.9*
Total Actual Spending	1,131.4	1,618.8	278.9	99.7	14.4	26.3	82.7	3,252.2

1. Includes expenses for Canada Corps.

Table 15: Details of Transfer Payments by Business Line

($ thousands)	Actual 2002–03 1	Actual 2003–04 2	2004–2005 Planned Spending 3	Total Authorities 4	Actual 5	Variance (5 – 3)
Grants						
Countries in Transition						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	2,700	11,495	4,000	13,060	13,060	9,060
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities and appeals.	7,645	6,518	2,000	4,475	4,475	2,475
Geographic Programs						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	135,866	272,506	345,600	285,897	285,793	(59,807)
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; the IDRC; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries.	0	2,700	2,000	1,839	1,700	(300)
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs projects, activities and appeals.	6,000	15,450	13,500	5,500	4,750	(8,750)

($ thousands)	Actual 2002–03 1	Actual 2003–04 2	2004–2005 Planned Spending 3	Total Authorities 4	Actual 5	Variance (5 – 3)
Grants to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies; provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	500	0	0	0	0	0
Multilateral Programs						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	194,388	136,949	155,065	551,595	551,594	396,529
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; the IDRC; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries.	128,245	189,251	158,127	391,675	367,366	209,239
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities and appeals.	138,433	155,156	91,060	226,005	220,376	129,316
Canadian Partnership						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	400	875	600	800	800	200
Grants to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	38,126	29,183	99,772	28,330	28,310	(71,462)
Development assistance as education and training for individuals.	7,991	8,242	8,005	8,046	8,046	41
Policy						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	0	2,231	11,488	2,863	2,512	(8,976)
Grants to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	0	3,009	0	1,611	1,611	1,611
Total Grants	660,294	833,565	891,217	1,521,696	1,490,393	599,176

($ thousands)	Actual 2002–03 1	Actual 2003–04 2	2004–2005 Planned Spending 3	Total Authorities 4	Actual 5	Variance (5 – 3)
Contributions						
Geographic Programs						
Development assistance, including payments for loan agreements issued under the authority of previous Appropriation Acts, to all levels of developing country and territories governments, including their institutions, organizations and agencies, and contributions to Canadian, other donor country, international and regional institutions, organizations and agencies, to all levels of other donor country government and provincial governments, their institutions, organizations and agencies, and to private sector firms in support of regional and country-specific development assistance projects, programs and activities, and to persons capable of delivering aid activities or actively engaged in development issues.	617,158	709,968	971,299	770,715	770,643	(200,656)
Contributions to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	0	0	0	611	610	610
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals.	2,021	161	0	0	0	0
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; the IDRC; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries.	1,000	0	0	0	0	0
Countries in Transition						
Contributions for cooperation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union.	103,479	85,086	84,582	73,455	73,370	(11,212)
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies, and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals.	1,074	0	0	0	0	0
Multilateral Programs						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	463	1,451	11,580	1,616	1,616	(9,964)
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; the IDRC; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries.	105,249	122,120	153,372	115,719	115,717	(37,655)
Contribution to the Inter-American Development Bank.	1,144	1,162	17,900	1,200	1,139	(16,761)
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions, and Canadian	2,667	4,724	100	13,095	13,094	12,994

($ thousands)	Actual 2002–03 1	Actual 2003–04 2	2004–2005 Planned Spending 3	Total Authorities 4	Actual 5	Variance (5 – 3)
and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals.						
Incentives to Canadian, international and developing country private sector firms, investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects and activities.	750	750	0	750	750	750
Canadian Partnership						
Contributions to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	193,436	189,032	107,593	189,956	189,956	82,363
Incentives to Canadian, international and developing country private sector firms, investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects and activities.	62,683	54,565	58,035	36,410	36,379	(21,656)
Communications						
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor country governments and institutions, organizations and agencies, and persons in support of the development information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities.	4,436	3,870	4,165	4,326	4,323	158
Policy						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	0	1,475	11,035	1,495	1,495	(9,540)
Contributions to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	0	0	0	4,938	4,938	4,938
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor country governments and institutions, organizations and agencies, and persons in support of the development information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities.	0	3,502	0	0	0	0
Corporate Services (Canada Corps)						
Contributions to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	0	0	0	1,311	1,311	1,311
Contributions for cooperation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union.	0	0	0	490	3	3
Total Contributions	1,095,560	1,177,866	1,419,661	1,216,087	1,215,344	(204,317)

($ thousands)	Actual 2002–03 1	Actual 2003–04 2	2004–2005 Planned Spending 3	Total Authorities 4	Actual 5	Variance (5 – 3)
Other Transfer Payments						
Multilateral Programs						
(S) Encashment of notes issued to the development assistance funds of the IFIs in accordance with the International Development (Financial Institutions) Assistance Act.	242,747	232,598	221,285	265,692	265,692	44,407
Total Other Transfer Payments	242,747	232,598	221,285	265,692	265,692	44,407
Total	1,998,601	2,244,029	2,532,163	3,003,475	2,971,429	439,266

Annex II: CIDA Organization Chart and Business Lines[37]

This organization chart reflects CIDA's current structure. It incorporates the effects of the reorganization that took place in February 2005 and resulted in responsibility for the Middle East and Maghreb being reassigned from the Vice-President Africa to the Vice-President Europe. The organization chart also includes the new positions of Vice-President Canada Corps, created in November 2004 and Executive Vice-President, created in May 2005.

See Section 1.5.2 for details on the reorganization.

Geographic Programs:
- Africa and Middle East
- Asia
- Americas

Countries in Transition
- CEE

Multilateral Programs
- Program Against Hunger Malnutrition and Disease
- International Humanitarian Assistance
- IFIs
- UN and Commonwealth Programs

Policy

Canadian Partnership
- Voluntary Sector and Special Projects
- Industrial Cooperation
- Scholarships

Communications
- Development Information Program

Corporate Services
- Agency Executive
- Human Resources and Corporate Services
- Information Management and Technology
- Performance and Knowledge Management
- Canada Corps

Ombudsman

[37] This Business Lines Structure reflects the nomenclature used in the financial tables in Annex I.

The seven business lines used throughout 2004–2005 are as follows:

Geographic Programs — Three Geographic Branches, responsible for country-to-country programs in Africa, Asia, and the Americas respectively, enable the Government of Canada to plan and execute international cooperation activities through direct links with governments and organizations in developing countries.

Countries in Transition — Canada's Countries in Transition Program was delivered through the former Central and Eastern Europe Branch. The Program supports democratic development and economic liberalization in the countries of Central, South and Eastern Europe, the Southern Caucasus and Central Asia, by building mutually beneficial partnerships.

Multilateral Programs — Multilateral Programs Branch (MPB) is responsible for managing Canada's global development programs through substantial core contributions to, and high-level participation in, multilateral development institutions. It also undertakes targeted programming through multilateral organizations, and international and local non-governmental organizations in CIDA's priority areas, including health and nutrition, agriculture, peacebuilding and mine action. The Branch is also responsible for managing the international humanitarian assistance program.

Canadian Partnership — The Canadian Partnership Branch (CPB) manages a responsive program that is aligned with CIDA's mandate and strategic objectives, through cost-sharing partnerships with civil-society and private-sector organizations in Canada and developing countries. CPB provides multi-year funding on the basis of merit to Canadian and international NGOs and volunteer-sending organizations. These are referred to as Program NGOs. CPB also provides project funding through competitive mechanisms within the context of either time-bound or open-ended competitions. In addition, CPB manages CIDA's national network of Regional and Satellite Offices, a consultations unit for discussing new policy directions with partners and the Canadian public, a conference secretariat to support the participation of developing-country delegates at international conferences, internships and exchanges for Canadian youth, and public engagement initiatives to engage Canadians in international development.

Policy — Policy Branch leads policy research, analysis and development to support and guide the Agency's plans and priorities and Canada's broader international assistance objectives and commitments. Policy Branch sets the strategic vision and priorities for the Agency and leads the transformation into a knowledge-based and more effective international cooperation Agency. This policy role also includes positioning CIDA on the international cooperation agenda and on the Canadian government policy agenda and representing CIDA in related fora. The Branch takes the lead in managing CIDA's share of the International Assistance Envelope (IAE) and maintaining coherence among corporate policy documents, including aligning them with broader international priorities and commitments.

Communications — Communications Branch responds to the communication needs of the Minister for International Cooperation and of the Agency as a whole. The Branch also seeks to improve public awareness of, and support for, the work of CIDA and its development partners.

Corporate Services — The objective of Corporate Services is to ensure that the Agency has the necessary support services for efficient and effective achievement of international assistance program objectives through the Agency Executive (the President's Office, the Senior Vice-President's Office, the Corporate Secretariat and Legal Services) and the Human Resources and Corporate Services Branch, the Performance and Knowledge Management Branch, the Information Management and Technology Branch, Canada Corps, as well as the Ombudsman.

Canada Corps facilitates Canadians working together to promote good governance and institution-building in developing countries and fragile states. Structurally aligned with the President's Office, Canada Corps mobilizes Canadians to go abroad and engages the public, other government departments and NGOs, by coordinating all governance-related activities for Canada.

Annex III: CIDA Sustainable Development Strategy 2004–2006

CIDA defines sustainable development as development that is equitable and environmentally sustainable, and that strengthens the economic, social, environmental, and governance capacity of women and men, boys and girls. CIDA's *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change* (SDS3) serves as the Agency's business plan, looking beyond sustainable development as an environmentally based concept and approaching it in a more holistic manner integrating environmental, economic, social and governance related aspects of development. SDS3 is updated annually through CIDA's Report on Plans and Priorities (RPP) and reported on through its Departmental Performance Report (DPR). The text of the 2004–2005 DPR constitutes a detailed progress report on SDS3, presenting highlights from the fiscal year.

Canadian International Development Agency	
1. What are the key goals, objectives, and/or long-term targets of the SDS?	CIDA's goal for sustainable development is its mandate: To support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable and prosperous world. To support democratic development and economic liberalization in countries in transition in Eastern Europe and the former Soviet Union.
2. How do the key goals, objectives and/or long-term targets help achieve the agency's strategic outcomes?	CIDA's Key Agency Results (development results, enabling results, and management results) are the core of CIDA's Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF). The three KAR areas are integrated and mutually supportive: efficient management approaches support effective enabling strategies that, in turn, contribute to long-term development results. Together, the KARs provide the conceptual basis for CIDA to plan, resource, implement, monitor, and report.
3. What were the targets for the reporting period?	Development Results (strategic outcomes) are the long-term impacts CIDA aims to achieve in partner countries in four interconnected areas: economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance. Gender equality and environment issues are addressed across all areas. Consistent with SDS3, and in relation to its KARs, CIDA's 2004–2005 RPP outlines the Agency's priorities and commitments for the reporting period.

4. What is the progress (this includes outcomes achieved in relation to objectives and progress on targets) to date?	CIDA's 2004–2005 Report Card provides a high level overview of CIDA's performance against its 2004–05 RPP priorities. In 2004–2005, CIDA considered that it had successfully met expectations in most areas.[38] (The Report Card appears in Section 1. A detailed performance discussion appears in Section 2.)
5. What adjustments have been made, if any?	Since its tabling in 2004, CIDA has not made adjustments to its SDS3. However, SDS3 is updated annually through the Agency's RPP, and reported on through its DPR. Consistent with the broad framework of SDS3, the Agency regularly assess and occasionally adjusts its priorities, and identifies opportunities to integrate lessons learned from programming experience, audits and evaluations (e.g. see discussions of lessons learned throughout the current DPR, and in Annex VI).

[38] An SDS typically includes some commitments made by departments to "green" their operations. Such commitments were made by CIDA in SDS3, and some examples of CIDA's actions in this area can be found in Section 2.3.5 of this DPR. In 2004–2005 the Agency also continued to make significant progress toward compliance with the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA). Additional information can be found in Section 2.1.4.

Annex IV: Procurement and Contracting

Department/Agency:	Canadian International Development Agency
Points to address:	**Organization's input:**
1. Role played by procurement and contracting in delivering programs.	Procurement and contracting play an important role in helping to fulfill CIDA's mandate as the lead federal government agency responsible for delivering Canada's Official Development Assistance and Official Assistance. CIDA operates with two Parliamentary Code Votes: Vote 15 for Operating Expenditure and Vote 20 for Grants and Contributions. Most of CIDA's investments are disbursed through grants and contribution agreements with a wide variety of partners, all of whom have their own particular requirements for contractual arrangements with CIDA. For grants and contributions, the Treasury Board (TB) Transfer Payment Policy applies. In addition, CIDA has specific Terms and Conditions approved by TB. The role of the contracting function in each of the Branches is to ensure compliance with these programming and contracting authorities. A portion of the aid budget is also programmed through contracting activities, largely for services. In these cases the Government Contracting Regulations apply; and procurement staff in each branch work under these rules and authorities to contract these services.
2. Overview of how the Agency manages its contracting function.	In 2004–2005, CIDA signed 1,083 grant and contribution agreements worth just over $2 billion. The Agency also signed 3,089 contract documents worth $281 million. The contract function is decentralised at CIDA with procurement personnel operating in each Program Branch. These contract officers are part of program/project teams. The functional lead for the Department is Contracting Management Division (CMD) of the Human Resources and Corporate Services Branch. It is the Policy Section in the Division that develops common contracting tools and templates; publishes guides; etc. For competitive contracting under the Government Contracting Regulations, CMD also has a centrally-run Bid Receiving Unit to Post and Receive tender documents. The Director General of CMD also chairs the Evaluation Review Board (ERB), who along with the Director General, Finance and a representative from Legal Services, reviews all competitive tender decisions above $500,000.
3. Progress and new initiatives enabling effective and efficient procurement practices.	Here are some examples: • Integration of the comprehensive contracting learning program with the finance and program management learning programs; • Continued participation in the Government-on-Line project "Electronic Supply Chain" which seeks to provide an electronic goods and services procurement mechanism; • Drafted generic work descriptions for employees working in operations and policy positions; • Participated with eight other donor agency representatives in the development of the harmonized Joint Procurement Policy for use by programs in program-based investments; • Prepared the Agency policy and guideline regarding when to use and how to proceed with solicited contributions, and; • Current review of CIDA's Request for Proposals (RFP) process and documents as well as CIDA's General Conditions for RFPs and Contracts.

Annex V: Service Improvement Initiative

CIDA has had service standards in place for several years. Over the past year, CIDA has concentrated on improving services to the Canadian public in the following priority areas:

- CIDA's website;
- Public Inquiries Service (via e-mail and phone), and;
- CIDA's regional presence.

CIDA's website / Government On-Line

CIDA has undertaken several activities to improve service to the public on the Agency's website. The website has seen a significant growth in traffic since it was launched in 1997. In 1997, CIDA's website received 12,000 visitors per month; by January 2005, that number had increased to 225,000 visitors per month.

An improved website is one of the Agency's top priorities during 2005. CIDA has undertaken a complete redesign to make it more navigable and accessible. This initiative will ensure that content is timely, concise, and aligned with the new priorities outlined in the International Policy Statement (IPS) released earlier this year.

As part of the redesign, CIDA is undertaking a survey to identify high-priority areas for visitors to the site and to provide a baseline for measuring future initiatives.

In addition to the above, the Agency is currently implementing the *CIDA Projects Online* (CPO) project. The goal of this project is to make accessible information about all CIDA projects on the Agency's website. The project is in line with the Government On-Line (GOL) initiative to put all key services and information on the Web.

Public Inquiries Service (via e-mail and phone line)

Service standards

Most requests received by CIDA's Public Inquiries Service are made by telephone and by e-mail, which is the most popular vehicle. Inquiries are also received by regular mail, fax, and in person, but their numbers remain comparatively low. The number of e-mails received over the last five years has more than doubled, up from approximately 6,000 to more than 13,000 per year.

The service standard for responding to information requests by CIDA's Public Inquiries Service is 24–48 hours. While this target is usually met, the method used to verify it statistically is not always reliable.

More complex inquiries entail research and can take more than 48 hours to complete. In such cases, the client is informed and a timeframe is established for a response.

Although a majority of public inquiries are answered by the Service's information officers, a number of requests are referred to CIDA program or policy staff. In such cases, it is not always possible to follow up due to finite resources.

Quality of service

CIDA records all complaints. Out of the 423,738 requests received over the last five years, only 20 complaints were made. There is no formal measurement tool to gauge public satisfaction with the Public Inquiries Service. However, based on the low number of complaints, the public appears to be satisfied with the level of service.

Common Measurement Tool

As part of CIDA's effort to implement a Common Measurement Tool (CMT) for selected clients, CIDA has hired the services of a consultant to study the service provided to the public and to recommend survey questions. The survey will be undertaken in fall 2005.

Disaster response

CIDA's Public Inquiries Service is structured to enable the Agency to respond to crises. The Service's schedule is flexible and can be adapted to longer hours of operation. The level of service provided during the December 2004 tsunami disaster-response period was unprecedented in the history of CIDA's Public Inquiries Service. In the three weeks following the tsunami, 1,700 inquiries were answered. This was achieved by extending the Service's hours of operations during evenings and on weekends.

Responses to inquiries about Canada's response to the disaster were furnished immediately in most cases. The Service's information officers were provided with up-to-date contact names and crucial program details.

Comprehensive statistics were maintained on the types of inquiries and the categories of clients.

CIDA's regional offices

CIDA's regional offices continued to play an important role in providing services to Canadians across the country. In 2004, CIDA renewed its presence in Atlantic Canada by deploying a Regional Director to the region. In addition to providing information and services directly to Canadians, the regional offices encourage and organize visits to their regions by CIDA headquarters staff and play a key role in supporting consultations.

Annex VI: Information on Audits and Evaluations[39]

A) Auditor General Reports

Response to the Auditor General

1. Commissioner of the Environment and Sustainable Development (CESD) 2004 Report (Chapter 2): CIDA—Development Assistance and the Environment

This audit report recommended that CIDA review its water-related commitments in relation to its broader environmental and sustainable development commitments. CIDA is reviewing the nature and scope of its water-related commitments in the context of the renewal of its environmental policy framework; developing appropriate tools and guidance; and monitoring and reporting on progress towards their implementation. CIDA has started developing indicators of environmental sustainability and incorporating them into country programming and project design.

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c20041002ce.html

2. CESD 2004 Report (Chapter 4): Assessing the Environmental Impact of Policies, Plans, and Programs

This audit report did not address any recommendations directly to CIDA. However, the report contained specific observations pertaining to the Agency, which was one of the 12 departments and agencies assessed during the audit. The report indicated that CIDA did not have most of the basic management systems in place to apply the 1999 Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals. As a result, CIDA received a "limited or no progress" rating on the three issues evaluated (accountabilities, tracking system, and training and guidance). The audit also observed that there was limited evidence that CIDA's senior management had committed to fulfilling its obligations under the Cabinet directive, and that the Agency provided limited guidance and training to support its strategic environmental assessment efforts. As of September 1, 2004, CIDA has put into place a formal and comprehensive management system that includes clear Agency-wide accountabilities, training, a detailed guidance handbook, and a tracking system. This Strategic Environmental Assessment system is consistent with the Commissioner's recommendations and complies fully with the requirements of the 1999 Cabinet Directive.

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c20041004ce.html

3. CESD 2004 Report (Chapter 6): Environmental Petitions

This audit report mentioned that CIDA was late in answering to two of three petitions during the period of June 2003 to July 2004. Although the report did not direct any recommendations to CIDA in this regard, the Agency will continue working to improve its performance on meeting required deadlines for responses to environmental petitions received. The audit report also mentioned that Greenpeace had received assurance from CIDA that Canadian food aid (or other humanitarian aid, including medical assistance) is not contingent upon a country's acceptance of genetically engineered commodities. The Agency also stated that it is providing funds for promoting organic and agro-ecological farming practices and for protecting and preserving biodiversity.

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c20041006ce.html

[39] In 2004–2005, there were no Parliamentary Committee Reports that required any response from CIDA.

4. Office of the Auditor General (OAG) 2004 Report (Chapter 1): Internal Audit in Departments and Agencies This audit concluded that CIDA did not meet many of the *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. The Agency's internal audit group reports to a person who is responsible for other management activities, with the result that the audit group does not have sufficient independence. The audit also observed that CIDA's internal audit group had not established quality assurance processes that cover all aspects of internal audit activity, as required by professional standards. In two of three files examined, the documentation was not maintained in a way that clearly demonstrated that the work conducted and the evidence collected supported the internal audit report at the time the report was issued. While the OAG audit report did not direct any recommendations to CIDA, the Agency has recently made changes to strengthen its internal audit function. For example, the audit committee, now chaired by the President, is demanding a shorter audit cycle and quicker management responses to concerns raised by internal audit. The Agency issued an action plan to address OAG concerns, including measures such as a review of the paper files of recent audits, implementation of a formal quality assurance and improvement program comprising of internal and external assessment, development and implementation of a human resources strategy, and development and application of tools and indicators to monitor the level of productivity and the value-added of the function. http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20041101ce.html
5. OAG 2005 Status Report (Chapter 5): CIDA—Financial Compliance Audits and Managing Contracts and Contributions This audit recommended that CIDA clarify those circumstances under which the Agency considers it acceptable to award a contribution or grant. CIDA has undertaken this clarification in its managerial guides and training courses. CIDA also included in its guide on contribution agreements a definition of acceptable, in-kind contributions and how to verify them. Regarding sole-source contracting, the OAG recommended that CIDA ensure compliance with Treasury Board policy and regulations in all cases. CIDA will institute a compliance and performance monitoring function in that regard. The audit recommended that CIDA ensure that the release of adjustments identified by financial compliance audits be properly authorized and documented, which the Agency now does by requiring a formal sign-off in each case. Finally, the Agency has approved its counterpart fund policy including the clarifications required by the OAG. http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20050205ce.html

B) Internal Audits

The following is a list of internal audits that pertain to CIDA's work for the 2004–2005 fiscal year:

- Honduras Country Program[40]
- Contributions and Grant Agreements Managed by CIDA's Voluntary Sector Program[41]

[40] http://www.acdi-cida.gc.ca/HondurasProgramAuditReport
[41] http://www.acdi-cida.gc.ca/VoluntarySector

- Administrative Agreement Between CIDA and Consulting and Audit Canada (CAC)[42]

For additional information on these audits, see Annex IX.

Other internal audits for 2004 that appear on the CIDA audit and evaluation website have been previously reported in CIDA's 2003–2004 DPR. For details on these audits, see http://www.acdi-cida.gc.ca/internalaudit.

C) Evaluations

The following is a list of evaluations that pertain to CIDA's work during the 2004–2005 fiscal year.

- Canada Climate Change Development Fund (CCCDF)—Mid-term Evaluation[43]
- Philippines Country Program Evaluation[44]
- Corporate Evaluation of the Caribbean Regional Program[45]
- Joint Review of the CIDA-South Africa Program[46]
- Evaluation of the Network Support Pilot Project[47]

Joint Evaluations: The following evaluations were undertaken in conjunction with, and led by, other donors. As such, they will not be posted on CIDA's website.

- Joint Evaluation of Effectiveness and Impact of the Enabling Development Policy of the World Food Program (WFP)
- Independent External Evaluation of IFAD (International Fund for Agriculture Development)

For additional information on some of these evaluations, see Annex IX.

[42] http://www.acdi-cida.gc.ca/AuditCIDAandCAC
[43] http://www.acdi-cida.gc.ca/CanadaClimateChangeFund
[44] http://www.acdi-cida.gc.ca/PhilippinesProgramEvaluation
[45] http://www.acdi-cida.gc.ca/evaluationCaribbeanRegionalProgram
[46] http://www.acdi-cida.gc.ca/JointReviewSouthAfricaProgram
[47] http://www.acdi-cida.gc.ca/EvaluationNetworkSupport

Section IV: Other Items of Interest

Annex VII: The Millennium Development Goals

In September 2001, the countries of the world met in special session at the UN General Assembly and endorsed the Millennium Development Goals. Canada is a strong supporter of these goals. The eight goals are as follows:

Eradicate extreme poverty and hunger: Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day. Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger.

Achieve universal primary education: Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling.

Promote gender equality and empower women: Eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and at all levels of education by 2015.

Reduce child mortality: Reduce by two thirds, between 1990 and 2015, the mortality rate among children under five.

Improve maternal health: Reduce by three quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality ratio.

Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases: Halt, by 2015, and begin to reverse the spread of HIV/AIDS. Halt, by 2015, and begin to reverse the incidence of malaria and other major diseases.

Ensure environmental sustainability: Integrate the principles of sustainable development into country policies and programs, and reverse the loss of environmental resources. Halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water. Achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers by 2020.

Develop a global partnership for development: Develop further an open, rule-based, predictable, non-discriminatory trading and financial system. Address the special needs of the least-developed countries. Address the special needs of landlocked countries and small island developing states. Deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measure in order to make debt sustainable in the long term. In cooperation with developing countries, design and implement strategies to create decent and productive work for youth. In cooperation with pharmaceutical companies, provide access to affordable, essential drugs in developing countries. In cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially information and communications technologies.

Annex VIII: Outcomes of the International Policy Review

CANADA's IPS / DEVELOPMENT: AT A GLANCE
Summary only: full text available at ***www.acdi-cida.gc.ca/ips***

Objectives **Canada's development cooperation will:**	**Strategies - Canada will:**
• Advance Canadian values and global citizenship • Deliver visible, durable impact on the world's key development challenges as identified in the MDGs • Focus on reducing poverty, in coordination with other donors • Recognize and promote sustainable solutions to address the linkages between environmental degradation, poverty and social inequity • Mobilize Canadians in dialogue and participation to build our ability to contribute to global poverty reduction.	• Fully integrate development cooperation into Canada's international policy framework • Ensure coherence across aid and non-aid policies and establish the right balance both within and among aid delivery channels—bilateral, multilateral and partnerships • Programming across all channels will be targeted and concentrated on five sectors and one cross-cutting theme • Focus bilateral programming in fewer countries • Focus greater support on those multilateral institutions that are most effective • Intensify engagement of Canadians, civil society as partners in development via Canada Corps, other programs • Deliver effective, sustainable development cooperation through a leading-edge development cooperation agency • Foster excellence and innovation in partnership programming.

Development Partners: Full-scale poverty reduction programs to be allocated at least 2/3 of **bilateral** resources by 2010:

Africa (14)		Asia (6)	Americas (4)	Europe, Maghreb and Middle East (1)
Benin	Mali	Bangladesh	Bolivia	Ukraine
Burkina Faso	Mozambique	Cambodia	Guyana	
Cameroon	Niger	Indonesia	Honduras	
Ethiopia	Rwanda	Pakistan	Nicaragua	
Ghana	Senegal	Sri Lanka		
Kenya	Tanzania	Vietnam		
Malawi	Zambia			

Sectors of Focus*:

Promoting Good Governance	• Through Canada Corps and other channels: • Democratization • Human rights • Rule of law • Public sector institution and capacity building • Conflict prevention, peacebuilding and security sector reform
Improving Health Outcomes	• Prevention and control of high-burden, communicable, poverty-linked diseases • Strengthening the capacity of health systems • Improving infant and child health • Strengthening sexual and reproductive health and reducing maternal mortality • Improving food security
Strengthening Basic Education	• Improving the quality, safety and relevance of basic education including life-skills training • Removing gender gap in education • Providing education for prevention of HIV/AIDS • Education for girls and boys in conflict and post-conflict and/or emergency situations.
Supporting Private Sector Development	• Creating an enabling environment • Promoting entrepreneurship • Supporting connections to markets
Advancing Environmental Sustainability	• Reducing the impact of climate change • Addressing land degradation • Assisting freshwater supply and sanitation • Addressing environmental impacts of urbanization • Promoting global environmental agreements

*** Gender Equality will be systematically & explicitly integrated into all programming**

The remaining 1/3 of bilateral resources by 2010:

- **Other ongoing bilateral relationships**—Some continuing, targeted bilateral programming
- **Failed and fragile states**—Some bilateral programming and multilateral assistance, based on strategic interests *(e.g. Haiti, Afghanistan, Iraq, Sudan, West Bank/Gaza)*
- **Graduating middle-income countries**—Bilateral programming to wind down over a transitional period
- **Other ODA-eligible countries**—Bilateral programs to wind down, future assistance via other *(e.g multilateral)* channels

Annex IX: Improving Performance and Accountability to Canadians

For CIDA, improving the performance of Canada's aid program and ensuring effective accountability to Canadians depends on a strong capacity for organizational learning. CIDA's approach to performance review (which includes a focus on results-based management, evaluations and audits) helps to ensure that the Agency functions as a knowledge-based organization. Assessments are carried out to inform CIDA management and staff, its partners in development cooperation, and Canadians in general about how investments are performing, what results are being achieved, what improvements should be considered, and what is being learned.

These activities are rooted in the principles of the Agency's Results-based Management and Accountability Framework (RMAF) and three-year rolling workplan that guides the implementation and achievement of these principles. CIDA's new Evaluation Policy also provides strategic direction to this work.

Results-Based Management (RBM)

For the past ten years in CIDA, RBM has played a leading role in supporting the Agency's performance management efforts. RBM tools, guides, advice and training are provided to managers both in support of their efforts to ensure design and delivery of effective aid programming, and also to help them comply with the accountability requirements set out by the Treasury Board Secretariat.

For the Agency, the annual investment reporting exercise—the process through which CIDA monitors, assesses and reports on the performance of project and program level investments—is a key area of focus. In 2004–2005, new reporting tools and processes were pilot-tested in this area. These tools bring coherence to CIDA's reporting cycle by linking specific investments to program and corporate results, by better reflecting various types of investments (e.g. bilateral, multilateral, and partnership), and by capturing more robust reporting and monitoring information related to, for example, risk management.

Re-designing Performance Reports

The 2004–2005 fiscal year marked stages two to four of the action plan to redesign the existing project and program performance reports (PPRs). Achievements include: better alignment and integration of CIDA's RBM tools; strengthened links between investment-level results reporting and program and corporate performance reports; and increased staff participation in ensuring better performance reporting on investments.

A series of intensive consultations were held with both CIDA program staff and corporate partners to shape the proposed new tool called the Investment Monitoring and Reporting Tool (IMRT). A pilot-testing of the IMRT in early 2005 in the Bangladesh program Education Sector Project indicated that the proposed tool better responds to reporting requirements for the range of work both in directive programming and through institutional partnerships. It is capable of gathering performance information for CIDA's evolving needs for reporting to both the Canadian public and as a donor agency.

CIDA's Country Development Programming Frameworks (CDPF) provide an additional critical tool for ensuring effective integration of RBM at the country programming level. A CDPF is a working document between CIDA and partner countries which outlines agreed upon development priorities in relation to country partner development plans and international development targets. The CDPF forms the basis of CIDA programming in partner countries. With a view to further strengthening performance planning and measurement, in October 2004 the Agency updated its guidelines for the preparation of CDPFs to require the inclusion of Performance Management Frameworks (PMFs). The PMF is an important planning and self-assessment tool meant to outline a strategic approach that will bring CIDA, other donors and developing country officials together to assess, manage and achieve better development results.

In 2004–2005, CIDA was also actively involved in the OECD-DAC Joint Venture Management for Development Results, contributing to a sourcebook on emerging good practices that provides guidance to both donors and partner countries alike on performance management issues.

Evaluation

The driving force behind evaluations at CIDA is learning. Evaluation as a learning tool contributes to the improvement of programming, accountability and reporting, as well as to the decision-making process. Evaluations help CIDA to assess the results and benefits that are being achieved by programs, how these results and benefits are contributing to the Agency's overall goals and objectives, and why programs or investments have been successful or not. CIDA's Evaluation Division, within the Performance and Knowledge Management Branch (PKMB), has broadened its focus to include assessments at the country program level and of major institutional partners. This shift has enabled the generation of more strategic knowledge, for learning and decision-making. Furthermore, with the increased significance of multi-donor programming initiatives, there is also increasing need for CIDA to undertake joint evaluations with its partners. During the fiscal year under review, evaluations were carried out on all CIDA programming channels, allowing the Agency to see their complementary nature and evaluate its overall work.

The Agency is committed to learning from the results of its evaluations. Here are some examples that highlight the work undertaken to assess but also to improve programming at CIDA:

Philippines Country Program Evaluation 1989/90 – 2001/02:

The Philippines Country Program Evaluation was designed to help inform the development of a new CIDA country programming strategy for the Philippines, through the identification of results achieved and lessons learned from the period 1989–1990 to 2001–2002.

Evaluation: Despite formidable challenges such as the Asian financial crisis of 1997 and the transition to democratic governance, findings of this evaluation show that Canada helped the Philippines to achieve stronger democratic processes and government competencies, and a more empowered civil society. In terms of private sector development, the capacity of business providers to deliver training and financial services was increased, and access to credit was improved in certain areas.

In terms of areas for improvement, the evaluation noted that the Philippines Country Program functioned in a primarily project-based paradigm, which led to missed opportunities for greater cohesion and synergies with other CIDA program branches. Better coordination between branches would have minimized duplication and improved knowledge sharing.

The evaluation recommended that a long-term, whole-of-Canada vision for Canada-Philippines relations be included in the new country framework. It also underlined the importance of increased program focus through the strategic use of resources, as well as stronger thematic level monitoring and evaluation efforts. The Asia Branch strived to implement the recommendations in the new iteration of the Philippines CDPF.

Joint Review of the CIDA-South Africa Program 1994 to 2002:

The CIDA-South Africa Country Program Review was designed to assess the key results and lessons from the programming period of 1994 to 2002, and identify the key considerations for longer-term partnership between Canada and South Africa. The emphasis of the review was on the responsiveness of CIDA programming to South Africa's post-Apartheid needs, as well as the potential for an evolved relationship with South Africa through the iteration of a new CIDA-South Africa CDPF.

Evaluation: From 1994 to 2002, the total contribution budget for South Africa was approximately $132 million, allocated to the areas of governance (39%), human resource development (23%), economic development (20%) and civil society development (18%).

CIDA achieved its most notable results in the areas of governance and human resource management, where it helped South Africa significantly strengthen electoral, legal/constitutional, judicial, and institutional capacities, especially in the years immediately after the end of Apartheid. This support has been strongly recognized, acknowledged, and appreciated by South Africa. Achievements were also noted in the areas of improving school environment and teacher training, as well as skills development to disadvantaged groups.

In terms of civil society support, individual organizations and networks were strengthened, but many investments were dispersed due to a lack of a coherent strategy or framework for programming in this area. Canada has also planted the seeds for enhancing competitiveness in the economic sector through capacity development initiatives, although it is still too early to assess the results of these.

The review recommended that CIDA programming continue to align with South African priorities, build on strengths, and be very responsive and demand driven. The review also noted the importance of actively engaging South African organizations and ensuring that partnerships are strengthened. An increased focus on HIV/AIDS programming was recommended to stem the tide of the epidemic in the region as well.

The current CIDA-South Africa CDPF (2003 to 2008) incorporated all the recommendations from this evaluation and is currently the key strategic document for CIDA's development cooperation program in South Africa.

Independent External Evaluation of the IFAD:

In 2003, an independent external evaluation of International Fund for Agricultural Development (IFAD) was launched. Canada played a key role in the evaluation as a member of the Steering Committee, including as Chair.

Evaluation: IFAD is a specialized agency of the UN that was established as an international financial institution in 1977. IFAD is dedicated to eradicating rural poverty in developing countries. The evaluation encompassed all aspects of IFAD as an institution. The two key evaluation questions were if IFAD was properly focused on its rural development mission and if the skills and resources of IFAD wereused in the best possible way.

In order to address these questions, the evaluation examined IFAD's project portfolio, its performance and impact, its corporate processes, its business model, and the leadership and governance of the organization. The evaluation included ten country case studies and separate reports were produced for reporting at the field level.

The main conclusion of the evaluation was that IFAD has a relevant, clear and distinctive role to play in reducing rural poverty, and is achieving a measure of poverty reduction. At the same time, the evaluation found that the impact has been modest for half of the projects and IFAD will have to become a more systematic promoter of innovations that could be up-scaled and replicated by others; many of the past change initiatives undertaken by IFAD's management were neither explicitly aimed at improving effectiveness nor did they yield the expected results; and IFAD's Board should play a greater role in overseeing the development effectiveness of the Fund's actions.

Internal Audit

Internal auditing assures the soundness of CIDA's risk management, management practices and controls. This includes financial and non-financial information. Providing assurance information helps the Agency to continually improve the management of its programs, and ensures the successful delivery of services.

During 2004–2005, CIDA focussed its activities in two main areas: (1) country program audits and (2) compliance audits.

Again, some examples are provided below, highlighting the main recommendations of the audit as well as the concrete measures taken by CIDA's management to address concerns:

Country Program Audits

Audits in this area provide assurance information for decision-making and reporting to Parliament. The audit of the Honduras Country Program assessed the management of partnership and donor coordination, and the mechanisms in place to manage policy coherence as well as resources (financial and human) and risks.

Honduras is CIDA's largest bilateral program in Central America with an operational budget of $58.8 million for 2002 to 2007. The Honduras Program, which is partially decentralized, is part of a CIDA-wide innovation initiative called "Track 3 B" which encouraged CIDA staff to find innovative ways to execute program design and project delivery. The scope of the audit encompassed key management systems, procedures and process at the Agency, program, and project/initiative level.

Audit: The Honduras program had in place many of the key components of a management accountability framework. However, the audit found that improvements are needed with regard to defining strategic objectives and results, policy and programming direction, as well as tactical directions and control for specific interventions.

The program was found compliant with the *Canadian Environmental Assessment Act* and the *Official Languages Act*. Exceptions were noted with respect to the exercise of delegated authorities reflected in CIDA's Terms and Conditions for International Development Assistance and the *Financial Administration Act*.

At corporate level, the audit concluded that CIDA's innovation initiatives need to be better supported and managed in a more structured and business-like manner. The Agency also needs to approve a formal policy framework to support accountability for policy monitoring and operational interpretation. CIDA needs to better monitor the application of the financial authorities under which it operates. CIDA is putting in place the structures, processes and accountabilities to provide an integrated risk management regime, including innovation management. CIDA will ensure that Agency policy and strategy are clearly stated and communicated and that these include implementation plans with specific monitoring and evaluation frameworks. Procedures will be issued or updated to ensure that delegated financial authorities are controlled and applied appropriately.

At the program level, the audit concluded that the Program needs to improve its PMF, including appropriate and effective monitoring and control systems. The program is planning or is currently undertaking measures such as the development of a CDPF, a management accountability framework and a risk mitigation strategy. These will be followed with appropriate communication and training mechanisms. The Program also took immediate measures to work within appropriate delegated financial authorities and has undertaken audits of projects containing incomplete financial information.

Compliance Audits

Compliance audits provide senior management with information regarding the strengths and weaknesses of CIDA's application of government legislation, Treasury Board, and CIDA policies, and the effectiveness of internal controls.

Audit: Administrative Agreement between CIDA and Consulting and Audit Canada (CAC)

This audit recommended that CIDA ensure that CAC's selection procedures comply with its umbrella agreement to ensure competitive resourcing and that roles, responsibilities and services standards be defined, communicated and applied with regard to the management and administration of the agreement and its expected results. CAC's selection process is now fully compliant with the agreement. An operational guide was prepared which defined roles and responsibilities of the various branches. Service levels are defined in the agreement and are currently being met. As recommended, CIDA and CAC jointly reviewed the pricing model used by CAC to determine its recovery fee percentage.

It was recommended that the Agency ensure adherence to Treasury Board fair opportunity practices for all qualified consultants to obtain a share of the available work. Measures were put in place to address this issue, including operational guidelines, communication of requirements and reporting on usage of consultants. All of CAC's procurement on behalf of CIDA now proceeds via competitive processes.

Audit: Contributions and Grant Agreements Managed by CIDA's Voluntary Sector Program

To fully comply with Treasury Board and CIDA policies, this audit recommended improvements in the internal systems and procedures used by the program in managing grants and contributions. These included development of assessment criteria for sub-programs that do not already have published criteria; articulation of due diligence procedures for the examination of proposals; establishment of account verification procedures and a risk-based approach for the selection of recipients for financial audit. The Program has been developing or updating program frameworks and assessment criteria for its various funding mechanisms, and instituted a Program Review Committee to monitor their application. The Canadian Partnership Branch is establishing requirements and documentation procedures for due diligence, including risk assessment and mitigation, and provide training on that matter. A RMAF/RBAF as well as appropriate account verification procedures and a multi-year plan for financial audits will also be developed. Several other measures were planned or taken to ensure compliance with the Transfer Payment Policy and to improve agreement management, including a review of cost-sharing and other funding mechanisms, improvement of the new standard contribution agreement template and written procedures and guidelines for records management.

Annex X - Contact Information

Web Sites and Contacts for Further Information

For additional information about CIDA's programs, activities and operations, please visit our Internet site at the following address: http://www.acdi-cida.gc.ca

or contact:

Public Inquiries Service
Communications Branch, 5th Floor
Canadian International Development Agency
200 Promenade du Portage
Gatineau, Québec
Canada K1A 0G4

Telephone: 1-819-997-5006
Toll free: *1-800-230-6349*

Telecommunications Device for the Hearing and Speech Impaired: 1-819-953-5023
Toll free: *1-800-331-5018*

Fax: 1-819-953-6088

E-mail: .... info@acdi-cida.gc.ca

Legislation Administered

CIDA is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* by *Order-in-Council P.C. 1968-923* of May 8, 1968 and *P.C. 1968-1760* of September 12, 1968. The authority for the CIDA program and related purposes is found in the *Department of Foreign Affairs and International Trade Act*, in the *Annual Appropriations Act* and in the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*. CIDA is the lead government organization responsible for Canada's ODA.

BUDGET DES DÉPENSES

Agence canadienne de développement international

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/27-2005
ISBN 0-660-62897-X

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à www.tbs-sct.gc.ca
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste
auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp . Les lecteurs qui désireraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internent précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Agence canadienne de développement international

Rapport sur le rendement 2005

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005

Ministre de la Coopération internationale

Table des matières

Section I: Vue d'ensemble

1.1 Message de la Ministre 1
1.2 Déclaration de la direction 4
1.3 Sommaire 5

1.4 Le défi que pose le développement
1.4.1 Introduction : Tenir sa promesse 8
1.4.2 L'image d'ensemble 9
1.4.3 Une perspective régionale 11

1.5 Relever le défi : le programme canadien d'aide au développement
1.5.1 Le mandat et les objectifs de l'ACDI 13
1.5.2 Le contexte opérationnel de l'ACDI 14
1.5.3 Le stratégie de développement durable de l'ACDI, 2004-2006 17
1.5.4 Les avantages pour les Canadiens 18

1.6 Données récapitulatives : le rendement de l'Agence
1.6.1 Établir des liens entre les plans, les priorités et les résultats : Résultats clés de l'agence 20
1.6.2 La base de l'évaluation du rendement 24
1.6.3 Données récapitulatives 24
1.6.4 Fiche de rendement de l'ACDI : le rendement par rapport aux engagements du RPP 2004-2005 27

1.7 Points saillants du rendement
1.7.1 Points saillants du rendement de l'ACDI 31
1.7.2 Risques, défis et orientations à venir 36

Section II: Rendement de l'ACDI

2.1 Résultats stratégiques: obtenir des résultats
2.1.1 Bien-être économique 38
2.1.2 Développement social 44
2.1.3 Gouvernance 57
2.1.4 Durabilité de l'environnement 64

2.2 Résultats porteurs : stratégies visant des résultats de développement durable
2.2.1 Orientation appropriée de la programmation 68
2.2.2 Concentration sectorielle et thématique appropriée 80
2.2.3 Concentration géographique appropriée 83
2.2.4 Participation active des Canadiens 86
2.2.5 Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI 89
2.2.6 Un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés 92

2.3 Résultats de gestion : approches stratégiques et activités de soutien
2.3.1 Planification stratégique et affectation des ressources 93
2.3.2 Gestion des ressources humaines 95
2.3.3 Gestion du savoir 97
2.3.4 Gestion de l'information et technologie de l'information 99
2.3.5 La gestion, les processus, les approches et les activités de soutien 100

2.4 Leçons tirées de l'expérience : défis, risques et orientations futures 101

Section III: Information supplémentaire

Annexe I: Tableaux financiers récapitulatifs 107
Annexe II: Organigramme et gammes d'activités de l'ACDI 117
Annexe III: Stratégie de développement durable de l'ACDI 120
Annexe IV: Achats et marchés 122
Annexe V: Initiative d'amélioration des services 124
Annexe VI: Renseignements sur les vérifications et les évaluations 127

Section IV: Autres éléments dignes d'intérêt

Annexe VII: Les objectifs de développement du Millénaire 130
Annexe VIII: Résultats de l'examen de la politique internationale 132
Annexe IX: Améliorer le rendement et la responsabilisation envers les Canadiens 134
Annexe X: Autres renseignements 141

Graphiques et tableaux

Graphique 1	Résultats stratégiques et résultats clés de l'ACDI	22
Graphique 2	Décaissements de l'ACDI selon les résultats de développement, 2004-2005	25
Graphique 3	Décaissements de l'ACDI selon la direction générale de programme, 2004-2005	25
Graphique 4	Décaissements de l'ACDI selon les résultats de développement, par direction générale, 2004-2005	26
Graphique 5	Décaissements réels au titre des priorités de développement social de l'ACDI	81
Graphique 6	Décaissements réels de l'ACDI au titre de l'agriculture	82
Graphique 7	Répartition des décaissements au titre de l'aide de l'ACDI par direction générale bilatérale dans les pays de concentration	85
Tableau 1:	Résultats de développement de l'ACDI : À l'appui des ODM	23
Tableau 2:	Total – Ressources financières	26
Tableau 3:	Total – Ressources humaines	26
Tableau 4:	Dépenses selon les objectifs stratégiques	27
Tableau 5:	Aide humanitaire – dépenses réelles	55
Tableau 6:	Taux de déliement de l'APD du Canada	77
Tableaux financiers récapitulatifs		
Tableau 7:	Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (équivalents temps plein compris)	107
Tableau 8:	Utilisation des ressources par secteur d'activités	108
Tableau 9:	Postes votés et législatifs	109
Tableau 10:	Coût net pour le ministère	109
Tableau 11:	Passif éventuel	110
Tableau 12:	Prêts, investissements et avances (non budgétaires)	110
Tableau 13:	Recettes non disponibles	110
Tableau 14:	Besoins en ressources budgétaires par organisation et secteur d'activités	111
Tableau 15:	Paiements de transfert par secteur d'activités, en détail	112

Acronymes et abréviations

AAP.....................Architecture des activités de programme
ACDI....................Agence canadienne de développement international
AP......................Aide publique
APD.....................Aide publique au développement
APDEC...................Aide publique au développement en Europe centrale
AS......................Approche sectorielle
BAD.....................Banque africaine de développement
BRAC....................Comité pour l'avancement rural du Bangladesh
BVG.....................Bureau du vérificateur général du Canada
CAD.....................Comité d'aide au développement
CCI.....................Cadre de coopération intérimaire
CEDD....................Commissaire à l'environnement et au développement durable
CGRR....................Cadres de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats
CPP.....................Cadre de programmation-pays
CPPR....................Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation
CRDI....................Centre de recherche pour le développement international
CSLP....................Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DART....................Équipe d'intervention en cas de catastrophe
DDP.....................Demande de propositions
EAI.....................Enveloppe de l'aide internationale
ECE.....................Europe centrale et de l'Est
EES.....................Évaluation environnementale stratégique
EPI.....................Énoncé de politique internationale du Canada
EPT.....................Éducation pour tous
ETP.....................Équivalent temps plein
FCA.....................Fonds canadien pour l'Afrique
FCDCC...................Fonds canadien de développement pour le changement climatique
FEM.....................Fonds pour l'environnement mondial
FICA....................Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique
FIDA....................Fonds international de développement agricole
FMI.....................Fonds monétaire international
FMLSTP..................Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme
FNUAP...................Fonds des Nations Unies pour la population
GAPG....................Groupe d'analyse et de planification corporatif
GAVI....................Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination
GCRAI...................Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GED.....................Gouvernement en direct
GNUD....................Groupe des Nations Unies pour le développement
GR......................Gestion axée sur les résultats
GRC.....................Gendarmerie royale du Canada
GRH.....................Gestion des ressources humaines
HCDH....................Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HCR.....................Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IFI.....................Institutions financières internationales
IGI.....................Initiative sur la gestion des connaissances
LCEE....................Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
NEPAD...................Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
ONU.....................Organisation des Nations Unies
OCDE....................Organisation pour la coopération et le développement économique
OCV.....................Organismes de coopération volontaire
ODM.....................Objectifs de développement du Millénaire
OMC.....................Organisation mondiale du commerce

OMS .... Organisation mondiale de la santé
ONG .... Organisation non-gouvernementale
ONUSIDA .... Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
OPS .... Organisation pan-américaine de la santé
OSCE .... Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
PAM .... Programme alimentaire mondial
PCV .... Programme de coopération volontaire
PEDD .... Programme d'environnement et de développement durable
PDS .... Les priorités de développement social
PMA .... Pays les moins avancés
PME .... Petites et moyennes entreprises
PNB .... Produit national brut
PNUD .... Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE .... Programme des Nations Unies pour l'environnement
RCA .... Résultats clés de l'Agence
RPP .... Rapport sur les plans et priorités
RRP .... Rapport sur le rendement du programme
SACO .... Service d'assistance canadienne aux organismes
SADC .... Communauté de développement de l'Afrique australe
SCT .... Secrétariat du Conseil du Trésor
SDD .... Stratégie de développement durable
SIDA .... Syndrome d'immunodéficience acquise
SRAS .... Syndrome respiratoire aigu sévère
SRRG .... Structure des ressources et des résultats de gestion
TIC .... Technologie de l'information et des communications
UA… .... Union africaine
UE .... Unions européenne
UNESCO .... Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF .... Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNRWA .... Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
VIH .... Virus de l'immunodéficience humaine

Section I: Vue d'ensemble

1.1 Message de la ministre

Il y a cinq ans, des dirigeants mondiaux se sont entendus sur une vision du développement durable : une vision de paix, de prospérité, de justice, de dignité humaine et d'égalité. Exprimée dans la Déclaration sur le millénaire des Nations Unies (ONU), cette vision est au cœur du travail qu'accomplit l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Avec des pays en développement, d'autres donateurs, des organisations internationales et des organisations non gouvernementales, l'ACDI a continué de mettre l'accent sur les Objectifs de développement du millénaire (ODM), un ensemble de cibles assorties de délais qui visent à réduire la pauvreté. Le Sommet mondial de l'ONU tenu en 2005 a permis à la communauté internationale de mesurer les progrès accomplis ainsi que le chemin qu'il reste à parcourir pour atteindre ces objectifs.

En 2004–2005, l'ACDI a fait de remarquables progrès pour ce qui est de mettre en œuvre le programme d'aide du Canada et de définir une nouvelle orientation pour la coopération canadienne au développement.

Au cours de l'exercice, l'ACDI a participé à un examen exhaustif de la politique internationale du Canada, exercice qui a mené à la publication, en avril 2005, de l'Énoncé de politique internationale (EPI). Ce document définit entre autres une approche « pangouvernementale » de la coopération internationale qui est davantage ciblée sur le plan de la programmation, tous mécanismes d'exécution confondus, et qui est axée sur l'atteinte des ODM. Conformément à l'EPI, l'ACDI concentrera son aide dans un groupe de pays partenaires du développement, en ce qui a trait aux programmes de réduction de la pauvreté à long terme, ainsi que dans cinq secteurs — la santé (l'accent étant mis sur le VIH/sida), l'éducation de base, la gouvernance, le développement du secteur privé et la viabilité de l'environnement. La question de l'égalité entre les sexes sera intégrée de manière explicite et systématique, pour faire en sorte que l'engagement du Canada et des Canadiens dans la lutte contre la pauvreté dans le monde soit aussi efficace que possible.

La programmation de l'ACDI en 2004–2005 a été marquée par un rendement solide sur plusieurs plans. L'Agence a en effet rempli son engagement quinquennal qui est de doubler ses investissements au chapitre des priorités de développement social (santé et nutrition, protection des enfants, éducation et VIH/sida). Elle a également pris d'autres mesures pour améliorer la façon dont elle intègre la viabilité de l'environnement et l'égalité entre les sexes dans ses programmes de développement et en assurer le suivi.

Au cours de l'année écoulée, les Canadiens ont été témoins de catastrophes naturelles et de conflits dans de nombreuses régions du monde, dont le Soudan, Haïti, l'Afghanistan et l'Iraq. Le soutien de l'ACDI a permis de répondre aux besoins humanitaires immédiats et aux initiatives de redressement; une aide financière et matérielle canadienne a en effet été

acheminée sur le terrain, y compris de l'aide alimentaire et non alimentaire. Je suis particulièrement fière de l'aide que l'Agence a apportée aux victimes du tsunami qui a frappé l'océan Indien. L'ACDI a en effet collaboré avec des Canadiens de partout au pays et avec la communauté internationale afin de venir en aide aux millions de personnes et aux collectivités touchées et d'entamer le processus de reconstruction.

Un développement efficace repose sur de bons partenariats — avec des organisations internationales, d'autres donateurs, des partenaires des pays en développement et des organisations canadiennes. En 2004–2005, l'ACDI a mis constamment l'accent sur les principes de l'efficacité de l'aide, et a fait d'énormes progrès sur le plan des nouvelles approches de programmation et de l'harmonisation des initiatives avec d'autres partenaires de la communauté du développement. Ainsi, l'Agence a continué de jouer un rôle prépondérant parmi les donateurs en ce qui a trait à l'initiative sur les bonnes pratiques d'action humanitaire, au cœur de laquelle se situe la promotion d'interventions plus rapides, plus souples et plus équitables face aux catastrophes naturelles et aux conflits. Nous continuerons de collaborer avec d'autres gouvernements, l'ONU et les organisations humanitaires en général afin d'accroître l'efficacité du système d'aide humanitaire internationale.

L'ACDI a aussi continué de susciter l'intérêt des Canadiens et de favoriser leur participation. L'une des principales réalisations sur ce plan a été le lancement officiel du Corps canadien, une initiative qui permettra à l'ACDI de mobiliser des Canadiens afin d'appuyer la gouvernance dans les pays en développement. La première mission d'observation électorale du Corps canadien, menée à l'appui des élections présidentielles en Ukraine en décembre 2004, a été un succès. Depuis lors, il a mis sur pied de nouvelles initiatives visant à renforcer les partenariats de l'ACDI avec les secteurs bénévole et privé canadiens. Ceci comprend une somme de 8,5 millions de dollars pour le Fonds pour les projets du Corps canadien, qui appuiera des projets novateurs dans le domaine de la gouvernance permettant à des spécialistes et à des jeunes du Canada d'aller travailler dans les pays en développement.

Nous avons réalisé d'énormes progrès au cours de l'exercice, pour ce qui est de moderniser et d'améliorer les systèmes et les processus internes de l'ACDI dans des domaines comme les ressources humaines, les finances, la gestion du rendement et de l'information — tous ces éléments contribueront à l'élaboration d'un programme de coopération au développement qui sera reconnu mondialement.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement met en relief le travail accompli par l'ACDI en 2004–2005 et inclut, pour la deuxième année, une « fiche de rendement » qui évalue dans quelle mesure nous avons respecté les engagements énoncés dans notre Rapport sur les plans et les priorités pour 2004–2005. Il n'aurait pas été possible d'atteindre ce niveau de rendement sans le travail acharné, dans des circonstances exceptionnellement difficiles, des employés de l'ACDI au Canada et sur le terrain, et sans le soutien de tous nos partenaires.

Compte tenu de l'interdépendance accrue des pays, les Canadiens comprennent que leur sécurité et leur prospérité sont liées au reste du monde. Un programme d'aide efficace témoigne de notre générosité et permet d'améliorer la qualité de vie des populations dans les pays en développement. J'invite tous les Canadiens à lire le présent rapport et j'espère qu'ils y trouveront de multiples raisons d'être fiers de la contribution du Canada à la réduction de la pauvreté et au développement durable dans le monde.

L'honorable M. Aileen Carroll, C.P., députée
Ministre de la Coopération internationale

1.2 Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de l'Agence canadienne de développement international pour l'année 2004–2005.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport énoncés dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004–2005* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans le guide;
- Il est fondé sur la structure de secteur d'activités approuvée du ministère;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- Il fait état des sommes qui ont été allouées et approuvées dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.

Robert Greenhill
Président, Agence canadienne de développement international
Le 19 septembre 2005

1.3 Sommaire

En 2004–2005, le contexte du développement dans le monde en était un d'espoir et de défis à relever. Ces cinquante dernières années, l'espérance de vie a augmenté, la production et la consommation alimentaire a progressé, ainsi que l'alphabétisation des adultes. Entre 1990 et 2002, le nombre de personnes qui vivent dans la pauvreté a diminué de 130 millions. En 2004–2005, malgré ces progrès, nombre de pays ont continué de lutter contre l'extrême pauvreté et la marginalisation, la menace croissante des maladies infectieuses, la détérioration de l'environnement, les conflits armés et une mauvaise gouvernance. Les crises humanitaires, comme celle qu'a provoquée le tsunami qui a frappé l'océan Indien, ont eu des effets dévastateurs sur de nombreux pays dans le monde.

En 2004–2005, les questions de développement ont été à l'avant-plan de l'ordre du jour de la communauté internationale. En effet, les pays industrialisés et les pays en développement se sont mobilisés en faveur des Objectifs de développement du Millénaire (ODM), un ensemble de cibles interreliées, à échéance fixe, qui sont axées sur l'éradication, d'ici 2015, de la pauvreté et de la faim. Les préparatifs pour le Sommet mondial des Nations Unies en 2005 ont fait ressortir la nature et l'ampleur des problèmes de développement auxquels la communauté internationale demeure confrontée.

En tant qu'organisme fédéral chargé d'administrer le programme canadien d'aide publique au développement, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a consacré une bonne partie de 2004–2005 à consolider sa réponse face à ces défis.

Entre autres initiatives importantes pendant la période visée, mentionnons la participation active de l'Agence à un examen exhaustif de la politique internationale du Canada. Le document intitulé *Énoncé de politique internationale du Canada* (EPI), qui a été rendu public en avril 2005, décrit l'approche « pangouvernementale » en matière de diplomatie, de commerce, de défense et de développement. Le document présente une approche davantage ciblée pour la programmation de l'ACDI et fondée sur l'atteinte des ODM, tous mécanismes d'exécution confondus. Conformément à l'EPI, l'ACDI concentrera son aide bilatérale dans un groupe de pays partenaires du développement, ainsi que dans cinq secteurs — la santé (l'accent étant mis sur le VIH/sida), l'éducation de base, la gouvernance, le développement du secteur privé et la viabilité de l'environnement. La question de l'égalité entre les sexes sera intégrée de manière explicite et systématique, pour faire en sorte de maximiser les retombées du programme d'aide du Canada.

Le Budget de 2005 et l'EPI viennent soutenir l'engagement du Canada à l'égard d'un programme d'aide substantielle et efficace. Ils confirment l'intention du Canada de doubler son aide internationale (par rapport à 2001) qui passera à plus de cinq milliards de dollars d'ici 2010 et de doubler l'aide à l'Afrique d'ici 2008-2009. La gestion de ces ressources sera renforcée grâce à une structure de gestion renouvelée pour l'enveloppe de l'aide internationale du Canada.

En 2004–2005, conformément à son engagement d'accroître la concentration géographique de son aide, l'ACDI s'est également réjouie de l'affranchissement de plusieurs pays par rapport au programme d'aide du Canada. Elle a désigné un groupe de 25 pays partenaires du développement, dont 14 sont en Afrique, qui recevront d'ici 2010 les deux tiers de l'aide bilatérale du Canada.

Au cours de l'exercice, on a observé des progrès pour un certain nombre d'initiatives majeures. L'Agence a en effet tenu la promesse faite en 2000 de doubler, avant 2005, ses dépenses au titre des priorités de développement social (santé et nutrition, VIH/sida, éducation et protection des enfants).

En septembre 2004, l'Agence a fourni son *Plan d'action pour la promotion de l'harmonisation*. Ainsi, l'ACDI a mis constamment l'accent sur les nouvelles approches de programmation, sur le principe de la prise en charge locale et sur la coordination accrue des initiatives avec d'autres donateurs et pays bénéficiaires. La ministre de la Coopération internationale était présente en mars 2005 lors de l'adoption de la Déclaration sur l'efficacité de l'aide, qui reconfirmait l'engagement de la communauté des donateurs à l'égard de l'harmonisation des procédures.

En 2004–2005, l'Agence a donné un rendement particulièrement solide sur plusieurs plans. La taille et la portée des interventions de l'ACDI face aux crises humanitaires étaient sans précédent. L'Agence est intervenue de façon importante à la suite des ouragans dans les Caraïbes, de la tragédie au Darfour, et plus particulièrement du tsunami qui a frappé l'océan Indien. L'ACDI a aussi apporté une aide à des pays en crise, entre autres grâce à son rôle prépondérant dans le rétablissement de la stabilité et de la démocratie à Haïti, ainsi que par sa contribution dans des pays comme l'Iraq et l'Afghanistan.

La lutte contre le VIH/sida et d'autres maladies mortelles a occupé une place particulière en 2004–2005. L'ACDI a œuvré sur plusieurs fronts, entre autres en soutenant largement l'initiative « 3 millions d'ici 2005 » de l'Organisation mondiale de la santé et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Elle a également aidé à élargir la portée des essais de vaccins contre le VIH/sida en Afrique et à accroître la capacité des institutions locales et régionales en Afrique, en Asie et dans les Caraïbes de gérer leurs propres programmes de prévention et de traitement. Le soutien aux initiatives de vaccination contre la poliomyélite a contribué à contrer une éclosion de la maladie en Afrique de l'Ouest, tandis que le soutien continu à l'apport de suppléments de vitamine A a permis de sauver la vie de plus de 300 000 enfants âgés de moins de cinq ans.

Les investissements dans le développement du secteur privé, l'agriculture et le développement des ressources naturelles sont demeurés élevés. L'ACDI a également fait de réels progrès dans les domaines de constante préoccupation, comme l'égalité entre les sexes et la viabilité de l'environnement. Conformément à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et à la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*, des évaluations environnementales stratégiques ont été menées pour tous les nouveaux programmes et

pour les projets applicables de l'ACDI en 2004–2005. On a également achevé l'élaboration du *Cadre de l'ACDI sur l'évaluation des résultats en matière d'égalité entre les sexes* — un cadre d'évaluation du rendement qui permettra à l'ACDI de mieux suivre les progrès qu'elle fait sur ce plan grâce à ses investissements.

Le programme canadien de coopération au développement continue de générer des bienfaits pour les Canadiens. L'engagement de ces derniers demeure une priorité du travail de l'ACDI. En novembre 2004, la ministre de la Coopération internationale a été l'hôte d'un troisième événement destiné à tous les partenaires de l'ACDI dans le cadre des Journées de la coopération internationale, lequel a favorisé l'échange de points de vue sur les ODM et sur les mesures à prendre pour les atteindre. En décembre 2004, des centaines de Canadiens ont participé en tant qu'observateurs électoraux dans le cadre d'une initiative du Corps canadien, lequel a entrepris une mission fructueuse à l'appui des élections présidentielles en Ukraine. Depuis lors, il a mis sur pied de nouvelles initiatives visant à renforcer les partenariats de l'ACDI avec les secteurs bénévole et privé canadiens. Ceci comprend une somme de 8,5 millions de dollars pour le Fonds pour les projets du Corps canadien, qui appuiera des projets novateurs dans le domaine de la gouvernance permettant à des spécialistes et à des jeunes du Canada d'aller travailler dans les pays en développement. La très grande sympathie à l'égard des survivants du tsunami témoigne de l'engagement des Canadiens à l'égard de l'humanitarisme et de la justice sociale.

En 2004–2005, conformément à son engagement à mettre en œuvre un programme de développement de qualité supérieure, l'ACDI a entre autres renforcé ses systèmes et ses processus de gestion interne, par exemple en améliorant la gestion des ressources humaines, en procédant à l'élaboration de son deuxième plan de travail chiffré, en créant un nouveau mécanisme aux fins de la planification intégrée et de l'affectation efficace des ressources, et en améliorant ses capacités en matière de technologie de l'information. L'Agence a également continué de consigner les leçons retenues de sa programmation et de les mettre en application, tout en reconnaissant l'importance de poursuivre l'amélioration de son approche en matière de gestion des connaissances.

Autre réalisation de l'ACDI en 2004–2005 : les progrès accomplis à l'égard des exigences de la nouvelle Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG). Introduite par le Secrétariat du Conseil du Trésor, la SRRG est une initiative pangouvernementale qui vise à moderniser la gestion des dépenses publiques et les rapports au Parlement. Au cours de l'exercice, conformément aux exigences de la SRRG, l'ACDI a conçu sa première architecture des activités de programmes (AAP). Dès qu'elle sera pleinement intégrée, cette dernière offrira à l'ACDI un cadre pour la planification, la mesure du rendement, l'affectation des ressources et l'établissement des rapports. Elle traduira pleinement les nouvelles orientations et priorités du programme d'aide canadien qui sont définies dans l'EPI. Alors que l'ACDI continue de gérer la transition vers ce nouveau cadre, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) actuel présente les résultats en fonction des anciennes gammes d'activités de l'ACDI. Le RMR de l'ACDI pour 2005-2006 sera basé sur sa nouvelle AAP.

1.4 Le défi que pose le développement

« Il faut agir dans trois domaines à la fois, le développement, la sécurité et les droits de l'homme, faute de quoi on ne réussira sur aucun front. Il n'y a pas de sécurité sans développement, il n'y a pas de développement sans sécurité, et il ne peut y avoir ni sécurité, ni développement si les droits de l'homme ne sont pas respectés. » [1]

— Kofi Annan

1.4.1 Introduction : Tenir sa promesse

À l'automne 2000, le Canada, à l'instar des autres membres de la communauté internationale, a entériné la Déclaration du millénaire ainsi que les Objectifs de développement du millénaire[2] (ODM), documents historiques. Ceux-ci traduisent un consensus mondial sur les mesures à prendre pour faire de ce monde un endroit meilleur, plus sûr et plus équitable pour tous les citoyens d'ici 2015. Cinq ans plus tard, soit en septembre 2005, tous les pays se sont réunis au Sommet mondial des Nations Unies (ONU) pour mesurer les progrès à l'égard de cette promesse. Les ODM comportent d'importants objectifs comme l'éradication de la pauvreté et de la faim, l'enseignement primaire pour tous, la promotion de l'égalité entre les sexes, la réduction de la mortalité juvénile et maternelle, la lutte contre le VIH/sida et d'autres maladies dévastatrices, la viabilité de l'environnement, et le renforcement des partenariats dans le monde à l'appui du développement humain durable (*voir la liste des ODM à l'annexe VII et la liste de cibles précises au tableau 1*).

Ce consensus mondial est plus qu'une déclaration de bonnes intentions. Lors de la Conférence internationale de l'ONU sur le financement du développement qui a eu lieu à Monterrey en 2002, les leaders mondiaux se sont entendus pour dire que l'aide ne suffisait pas pour aider les pays en développement à réduire la pauvreté – ils avaient besoin de marchés pour vendre leurs produits, d'investissements dans leurs économies, d'un allégement de leur dette, et d'autres ressources financières. Cette compréhension accrue des critères du développement durable appelait une cohérence et une synergie plus grandes entre le commerce, la diplomatie et l'investissement étranger, et entre d'autres relations financières, commerciales et institutionnelles.

Le « nouveau pacte pour le développement » définit un nouveau partenariat axé sur des avantages mutuels et sur des obligations tant pour les pays en développement que les pays industrialisés. Il se fonde sur le principe selon lequel les premiers sont responsables de leur propre développement, tout en comptant sur le soutien de la communauté internationale. Le Forum de haut niveau sur l'harmonisation qui a eu lieu à Rome en 2003, et le Forum de haut niveau subséquent sur l'efficacité de l'aide qui s'est tenu à Paris en 2005 ont permis de sensibiliser la communauté internationale aux principes qui

---

[1] *Dans une liberté plus grande : développement, sécurité et respect des droits de l'homme pour tous*, Nations Unies, New York, 2004. Kofi Annan est le secrétaire général des Nations Unies.
[2] http://www.un.org/french/millenniumgoals/

régissent l'aide internationale aujourd'hui. L'engagement du Canada à l'égard de la Déclaration de Rome a été confirmé par la publication, en septembre 2004, du *Plan d'action pour la promotion de l'harmonisation* de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). En tant que membre du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Canada met actuellement la dernière main à ses objectifs et indicateurs pour appuyer l'application de la Déclaration de Paris de 2005. Ensemble, ces accords internationaux traduisent un nouveau consensus à l'égard des objectifs, des ressources et des conditions nécessaires pour réaliser le développement durable et réduire la pauvreté.

Encadré 1 : Réaction du Canada au défi que posent les ODM

Conformément à son engagement à l'égard des ODM, le Canada a mobilisé une diversité de ressources touchant l'aide, le commerce, la diplomatie, la défense et les finances, ainsi que l'expertise de plusieurs ministères et de centaines d'organisations et de personnes au sein de la société civile. Voici quelques-unes des principales initiatives du Canada :

- Le Canada se concentre sur l'Afrique, où il demeure le plus difficile d'atteindre les ODM.
- Le Canada s'est engagé à doubler, d'ici 2010, le budget de l'aide par rapport à 2001-2002.
- Grâce à l'Initiative canadienne sur l'allégement de la dette, qui a vu le jour en 1999, on procède à une remise de la dette bilatérale pour un montant de plus de 1,1 milliard de dollars.
- L'allégement de la dette multilatérale se chiffre à 346 millions de dollars depuis 2001, un montant additionnel de 172 millions étant annoncé en 2005.
- L'accès hors taxes et hors quotas est fourni pour presque toutes les importations des pays les plus pauvres au monde, ce qui a eu pour résultat de pratiquement doubler les importations des pays les moins avancés (PMA) entre 2002 et 2004.

1.4.2 L'image d'ensemble

En 2005, la communauté internationale a dressé le bilan des progrès accomplis eu égard aux ODM. L'image d'ensemble : des progrès importants et des défis de taille.

En un peu plus d'une génération, les pays en développement ont progressé dans plusieurs secteurs d'importance, dont la mortalité infantile et juvénile, l'éducation et l'alphabétisation, le revenu, l'accès à de l'eau potable et à des services d'assainissement, ainsi qu'à des logements décents et à d'autres services sociaux. Entre 1990 et 2002, le revenu moyen a augmenté de quelque 21 p. 100; les taux de mortalité juvénile ont chuté pour passer de 103 décès pour 1 000 naissances vivantes par année à 88 décès; et, malgré la croissance démographique, le nombre réel de personnes qui vivent dans la pauvreté a diminué de 130 millions.[3]

Malgré ces progrès, on craint que si la tendance se maintienne, nombre des cibles liées aux ODM ne seront pas atteintes d'ici 2015. Certaines cibles, comme la réduction de la

[3] Sachs, Jeffrey D., *Investir dans le développement : un plan d'action pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement*, Projet du Millénaire, New York, 2005.

pauvreté en Afrique, pourraient n'être atteintes que bien après le tournant du siècle. De graves problèmes persistent dans des domaines comme l'égalité entre les sexes, le développement du secteur privé, la protection des enfants contre l'exploitation et les mauvais traitements, le manque d'assainissement et les mauvaises conditions de vie dans les bidonvilles. Parmi les problèmes particulièrement pressants – pour lesquels les progrès sont limités et les coûts humains sont en hausse – mentionnons la mortalité maternelle, le VIH/sida et la dégradation de l'environnement.

Voici quelques-uns des obstacles majeurs auxquels se heurte la communauté internationale pour atteindre les ODM[4] :

- **L'inégalité du développement :** Bien que le nombre de pauvres en Asie de l'Est ait diminué de moitié dans les années 90, le nombre de personnes qui vivent dans l'extrême pauvreté en Afrique a doublé depuis le milieu des années 80.
- **La faiblesse de la gouvernance :** Au total, 73 pays représentant 40 p.100 de la population mondiale ne tiennent toujours pas d'élections libres; plus d'une centaine de gouvernements restreignent grandement les libertés civiles et politiques; de nombreux États sont en crise, ce qui crée un terrain fertile pour les conflits et le terrorisme.
- **Les crises dans la santé :** Le VIH/sida a tué plus de 28 millions de personnes déjà; aujourd'hui, quelque 42 millions d'hommes, de femmes et d'enfants sont infectés. D'autres maladies qui apparaissent d'abord dans des pays en développement posent également une menace croissante pour le monde entier, comme on a pu le voir avec la flambée du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS).
- **Le manque d'accès à l'éducation :** Plus de 84 p. 100 des enfants dans le monde fréquentent aujourd'hui l'école, mais l'accès à un enseignement de qualité est loin d'être universel. En outre, plus de 800 millions de personnes, surtout des femmes, sont illettrées; 115 millions d'enfants, des filles pour la plupart, n'ont jamais fréquenté l'école.
- **Les pressions démographiques :** Bien que la croissance démographique doive se stabiliser d'ici la moitié du siècle, deux milliards de personnes – vivant presque toutes dans des pays en développement – viendront s'ajouter aux six milliards d'habitants au cours des vingt-cinq prochaines années, ce qui exercera des pressions sur le marché du travail et sur les ressources communautaires.
- **L'inégalité entre les sexes :** Les femmes et les filles n'ont toujours pas accès, à part égale, aux moyens – comme l'éducation, les soins de santé ou les biens économiques – ou aux possibilités de contribuer au développement.
- **Stress environnementaux :** La détérioration de l'environnement, les changements climatiques causés par l'homme et l'utilisation non durable des ressources naturelles touchent, de façon disproportionnée, les pauvres, lesquels dépendent le plus de leur environnement naturel pour leur survie, ce qui a pour effet de créer un cercle vicieux, d'épuiser les ressources et d'accroître la pauvreté.

---

[4] Énoncé de politique internationale du Canada (2005). Fierté et influence : notre rôle dans le monde—Développement, p. 3–5.

1.4.3 Une perspective régionale

En 2004–2005, l'ACDI a apporté une aide au développement dans des régions du monde dans lesquelles les contextes et les problèmes diffèrent grandement.

Afrique subsaharienne : En 2004, l'Afrique a présenté un tableau contrasté. Dans les pays africains, le taux de croissance réelle du produit intérieur brut (PIB) a augmenté en 2004 pour passer à cinq p. 100 (le taux le plus élevé en huit ans), ce que l'on attribue à l'amélioration du climat économique, au renforcement des politiques et à l'allégement de la dette. Le Fonds monétaire international (FMI) prévoit un taux de croissance annuelle de 5,2 p. 100 pour l'ensemble de la région en 2005. On observe une plus grande liberté politique qu'il y a dix ans; plusieurs pays ont en effet tenu des élections libres et on a fait des progrès dans la région des Grands Lacs. On observe aussi des tendances encourageantes. En effet, des efforts sont faits pour trouver des solutions africaines à des problèmes africains, en favorisant le leadership des pays et par le biais du programme de l'Union africaine (UA), le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), qu'appuie la communauté internationale, dont le Canada. Il reste cependant d'énormes défis à relever. L'Afrique porte encore le fardeau d'une pauvreté extrême et affiche le taux de croissance démographique le plus élevé. Des gains ont été faits sur le plan de l'accès à l'éducation, mais les progrès sont faibles quant à la qualité de l'enseignement, à la sécurité alimentaire, à la mortalité maternelle et juvénile, aux maladies infectieuses, à l'accès à l'eau potable et aux services d'assainissement, à l'égalité entre les sexes et aux conditions de vie en milieu urbain. Les conflits touchent un Africain sur cinq; plus de 25 millions d'Africains sont séropositifs; on estime entre 42 et 52 millions le nombre d'enfants qui ne fréquentent pas l'école.

Afrique du Nord et Moyen-Orient*:* Dans cette région, le revenu moyen est deux fois plus élevé que celui observé en Afrique subsaharienne. Cependant, l'explosion démographique et le conservatisme politique nuisent aux progrès économiques et à la stabilité sociale. Au Moyen-Orient, en raison du conflit, il faudra sans doute maintenir l'aide humanitaire et l'aide à la reconstruction. Par ailleurs, en 2005, des élections ont été tenues à Gaza, en Cisjordanie et en Irak avec assez de succès, malgré les problèmes constants de sécurité. La pauvreté dans la plupart des pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient n'est pas aussi grave qu'en Afrique subsaharienne. Cependant, des problèmes persistants au niveau, par exemple, de la gouvernance et de l'égalité entre les sexes continuent de nuire au développement social et économique.

Asie: Abritant la moitié de la population mondiale et les deux tiers des pauvres du monde, l'Asie demeure une région instable. La situation imprévisible en Afghanistan, les tensions en Corée du Nord et les conflits au Népal, aux Philippines et en Indonésie ont tous un impact sur le développement, tout comme les risques associés au terrorisme, aux pressions économiques venant de la hausse des prix du pétrole, et aux épidémies comme le VIH/sida, le SRAS et la grippe aviaire. La corruption continue de nuire au développement de l'Asie. L'inégalité du revenu et la marginalisation semblent s'intensifier. Le tsunami qui a frappé en décembre 2004 a montré la vulnérabilité de la

région face aux catastrophes naturelles et la difficulté de réaliser un développement durable dans de telles conditions. Cela dit, l'Asie connaît une croissance économique rapide, surtout en Chine, en Inde et en Asie du Sud-Est. L'Asie de l'Est atteindra probablement un certain nombre des ODM, dont les objectifs touchant le revenu, la pauvreté et l'enseignement primaire, mais les progrès en Asie du Sud seront plus limités.

Amériques: Cette région, qui comprend l'Amérique latine et les Caraïbes, affiche les plus grandes disparités sociales et économiques au monde. La reprise économique demeure fragile; 44 p. 100 de la population vit sous le seuil de pauvreté, et le cinquième vit dans l'extrême pauvreté. Le problème de la dette est un problème sérieux dans cette région; quatre pays[5] dans les Amériques bénéficient actuellement d'un allégement de la dette dans le cadre de l'Initiative de la Banque mondiale et du FMI en faveur des pays pauvres très endettés; dix autres pays[6] sont classés par la Banque comme étant des pays « gravement endettés[7] ». La hausse de la criminalité et de la violence, exacerbées par le trafic de stupéfiants et d'armes et par l'acceptation sociale de la violence sexospécifique, menace la sécurité des personnes. La détérioration de l'environnement et la vulnérabilité aux conditions climatiques extrêmes nuisent à la croissance économique. Avec peux d'exceptions, les pays de cette region ont un gouvernement élu démocratiquement et une économie de marché. Cependant, dans nombre d'entre eux, il importe d'améliorer la responsabilisation, de lutter contre la corruption et le crime organisé, d'éliminer les abus de pouvoir et de réagir à l'insatisfaction croissante de la population face à l'incapacité de la démocratie de favoriser une croissance économique fondée sur l'équité.

Europe centrale et de l'Est: En 2004, les pays de cette région ont connu leur meilleur rendement économique depuis le début de leur transition vers une économie de marché. Selon le FMI, le taux de croissance annuelle du PIB a atteint en moyenne sept p. 100 en 2004–2005. Même si cette croissance s'est traduite par une hausse marquée du revenu moyen, les gains n'ont pas été répartis de façon équitable, ce qui a créé des îlots de pauvreté ou aggravé les îlots existants. En 2004, huit pays[8] de la région ont joint l'Union européenne (UE). Ce groupe a déjà atteint, ou atteindra bientôt, la plupart des ODM. Les gains ont cependant été inégaux ailleurs. Par exemple, la plupart des autres pays de la région n'atteindront pas les objectifs visant à stopper ou à renverser la propagation du VIH/sida, qui continue de se répandre rapidement dans la région.

---

[5] Bolivie, Guyana, Honduras et Nicaragua

[6] Argentine, Belize, Brésil, Dominique, Équateur, Grenade, Guyana, Panama, Pérou, Saint-Kitts-et-Nevis et Uruguay

[7] Cela signifie que l'un ou l'autre des deux principaux ratios se situe au-dessus des niveaux critiques : le ratio actuel du service de la dette au RNB (80 p. 100) et le ratio actuel du service de la dette aux exportations (220 p. 100).

[8] République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Slovaquie et Slovénie

1.5 Relever le défi : le programme canadien d'aide au développement

1.5.1 Le mandat et les objectifs de l'ACDI

L'ACDI[9] a été créée en 1968 pour administrer la plus grande partie du programme canadien d'aide publique au développement (APD). La programmation de l'ACDI contribue aux grands objectifs de la politique étrangère du Canada, à savoir la promotion de la prospérité, la protection de la sécurité au Canada et dans le monde, et le rayonnement des valeurs canadiennes.

Le mandat de l'ACDI, qui est décrit dans *Le Canada dans le monde* (1995), est le suivant :

- soutenir le développement durable afin de réduire la pauvreté et contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère;
- favoriser le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays en transition d'Europe orientale et de l'ancienne Union soviétique;
- appuyer les efforts de la communauté internationale en vue de réduire les menaces à la sécurité canadienne et internationale.

Pour s'acquitter de son mandat, l'ACDI a mesuré ses progrès en fonction des objectifs de développement suivants : le bien-être économique, le développement social, la gouvernance, et la viabilité de l'environnement. Ces objectifs font partie intégrante des Résultats clés de l'Agence (RCA). Ils traduisent les résultats de développement fondamentaux ou les « résultats stratégiques » que l'ACDI cherche à obtenir dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'aide du Canada (*voir la section 1.6.1 pour obtenir une description complète des RCA*). En collaboration avec la communauté internationale, l'ACDI a pour premier objectif de veiller à ce que le programme canadien d'aide au développement contribue à l'atteinte des ODM (*voir le tableau 1*).

En 2004–2005, l'ACDI a participé à un examen exhaustif de la politique internationale du Canada. Dans ce contexte, elle a collaboré avec d'autres ministères oeuvrant dans les affaires internationales, afin de concevoir un programme international davantage intégré et plus efficace pour le Canada (*voir l'encadré 2*). L'examen a débouché sur *l'Énoncé de politique internationale* (EPI) que le gouvernement du Canada a rendu public en avril 2005[10]. L'EPI présente les orientations, les priorités et les principes clés qui sous-tendront le programme d'aide du Canada pour les années à venir.

---

[9] http://www.acdi-cida.gc.ca/

[10] http://www.acdi-cida.gc.ca/EPI

Encadré 2 : Nouvelles orientations — Énoncé de politique internationale, 2005

En 2004–2005, l'ACDI a participé activement à l'examen de la politique internationale. Dans ce contexte, elle a collaboré avec d'autres ministères afin d'examiner dans une perspective plus large le programme canadien d'aide au développement, et d'élaborer une nouvelle stratégie afin d'optimiser l'impact de l'aide canadienne en ciblant davantage celle-ci et en la rendant plus efficace.

En avril 2005, le gouvernement du Canada a rendu public l'EPI, en vertu duquel la politique et les programmes de coopération de l'ACDI auront pour objectifs :

- de promouvoir les valeurs canadiennes que sont la citoyenneté mondiale, l'équité et la viabilité de l'environnement, ainsi que les intérêts du Canada eu égard à la sécurité, à la prospérité et à la gouvernance;
- de générer des retombées concrètes et durables en ce qui a trait aux principaux objectifs de développement définis dans les ODM;
- de réduire la pauvreté grâce à une approche qui établit une concordance entre les compétences canadiennes et les besoins des pays en développement, en coordination avec d'autres donateurs;
- de reconnaître et de promouvoir des solutions durables en ce qui concerne les liens critiques qui existent entre la dégradation de l'environnement, la pauvreté et les inégalités sociales;
- de mobiliser les Canadiens afin d'accroître la capacité de notre société de contribuer de manière efficace à la réduction de la pauvreté dans le monde.

L'EPI présente cinq secteurs dans lesquels l'aide canadienne sera concentrée : la bonne gouvernance, la santé (l'accent étant mis sur le VIH/sida), l'éducation de base, le développement du secteur privé et la viabilité de l'environnement. Les résultats sur le plan de l'égalité entre les sexes seront systématiquement et explicitement intégrés dans tous les programmes touchant ces cinq secteurs de concentration. Le Canada a également désigné 25 pays partenaires du développement, lesquels recevront les deux tiers de l'aide bilatérale canadienne d'ici 2010. La mise en œuvre de l'EPI par l'ACDI témoignera de l'engagement de cette dernière à offrir un programme de coopération au développement qui soit reconnu mondialement.

1.5.2 Le contexte opérationnel de l'ACDI

La structure organisationnelle

L'administration centrale de l'ACDI se trouve à Gatineau (Québec). L'Agence compte des agents locaux dans 60 pays. En 2004–2005, elle employait 1 791 personnes.

L'ACDI dispense son aide grâce à des programmes bilatéraux (de pays à pays) et au soutien aux initiatives de développement de ses partenaires multilatéraux et canadiens. Elle gère le programme d'aide avec ses directions générales géographiques (Asie; Afrique; Amériques; Europe; Moyen-Orient et Maghreb), la Direction générale des programmes multilatéraux, la Direction générale du partenariat canadien, et le Corps canadien. Les directions générales suivantes soutiennent les activités de programme : Politiques; Communications; Ressources humaines et services corporatifs; Gestion du rendement et des connaissances; et Gestion de l'information et technologie.

En 2004–2005, le milieu opérationnel de l'ACDI a été remodelé dans le cadre de la réorganisation de certaines unités de l'Agence. À la suite de l'accélération des activités associée aux hausses du budget de l'aide pour l'Afrique, puis du ralentissement des activités associé à l'affranchissement de certains pays d'Europe centrale et de l'Est dans le cadre du programme canadien d'aide au développement, l'ACDI a procédé à une restructuration en février 2005. Dans le cadre de la réorganisation, la programmation pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord a été transférée au programme des pays en transition afin de créer la nouvelle Direction générale de l'Europe, du Moyen-Orient et du Maghreb. La Direction générale de l'Afrique se concentre désormais sur l'Afrique subsaharienne. En outre, le programme de l'Asie centrale qui relevait de la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est a été transféré à la Direction générale de l'Asie, alors que la Direction générale des programmes multilatéraux, et non plus la Direction générale de l'Asie, assume la responsabilité pour le programme de la Francophonie (*voir l'organigramme de l'ACDI à l'annexe II*).

En novembre 2004 se produit un autre événement important, soit le transfert du Corps canadien[11], du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) à l'ACDI. Cette initiative procure à l'Agence un nouveau mécanisme qui lui permet de renforcer la contribution du Canada aux droits de la personne, à la démocratie et à la gouvernance dans les pays en développement et les pays en transition (*voir les encadrés 11 et 20 à la section 2 pour obtenir plus d'information sur le Corps canadien*).

Même si ces initiatives organisationnelles profiteront au programme d'aide du Canada, le personnel a mis beaucoup de temps et d'énergie, pendant la période à l'étude, pour garantir une transition sans heurts et pour examiner les répercussions sur la planification, le budget, les ressources humaines et les locaux.

Le budget de l'ACDI

En 2004–2005, le budget de l'ACDI totalisait 3,312 milliards de dollars, provenant surtout de l'enveloppe de l'aide internationale (EAI). Les subventions, les contributions et d'autres paiements de transfert sont les principaux mécanismes de mise en œuvre des programmes de l'ACDI. En 2004–2005, les dépenses totales de l'ACDI se chiffraient à 3,163 milliards de dollars. De ce montant, 93,9 p. 100 ont pris la forme de subventions, de contributions et d'autres paiements de transfert, alors que le reste a servi à couvrir les dépenses de fonctionnement et d'autres dépenses de l'Agence.

Dans le Budget de 2005, le gouvernement du Canada a créé une nouvelle structure de gestion pour l'EAI, laquelle finance la plupart des initiatives d'APD et d'aide publique

[11] http://www.acdi-cida.gc.ca/Corpscanadien

(AP) du Canada[12]. La nouvelle structure, organisée autour de cinq comptes, favorisera une approche mieux coordonnée et plus souple de l'aide internationale canadienne (*voir l'encadré 3*). L'ACDI est directement responsable de la gestion du volet développement de l'EAI, et partage la responsabilité pour la gestion du reste de l'enveloppe avec d'autres ministères, dont le MAECI (*Affaires étrangères*) et le ministère des Finances. En 2004-2005, l'ACDI était directement responsable de la gestion de 84 p. 100 de l'EAI[13].

Encadré 3 : Nouvelles orientations — L'enveloppe de l'aide internationale

Pour être efficace, les initiatives de développement à long terme requièrent une source de financement prévisible et stable. Pour venir en aide aux pays en crise, il faut pouvoir compter sur des mécanismes de financement souples et rapides. Pour répondre à de tels besoins, dans le Budget de 2005, on a restructuré l'EAI en cinq comptes distincts pour fournir une approche souple et coordonnée à l'égard de l'aide internationale du Canada. L'Agence est chargée de gérer le compte du développement, auquel la plus grande partie de l'aide sera consacrée.

Source : Le plan budgétaire 2005, ministère des Finances du Canada

Les partenaires de l'ACDI

Pour l'ACDI, les partenariats sont essentiels. L'Agence met en oeuvre le programme d'aide du Canada avec le concours de partenaires du gouvernement, de la société civile et

[12] L'APD est définie par le CAD de l'OCDE comme désignant les montants affectés « aux pays en développement et aux regroupements multilatéraux par les organismes publics (gouvernementaux), qui satisfont aux critères suivants : a) ils sont administrés avec pour principal objectif la promotion du développement économique et du bien-être des pays en développement; b) ils sont consentis à des conditions de faveur et conservent un caractère de subvention d'au moins 25 p. 100 ». L'AP est le financement fourni aux pays qui ne sont pas admissibles à l'APD (p. ex. la plupart des « pays en transition » de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est).

[13] Ce pourcentage est basé sur les dépenses prévues dans le RPP pour 2004–2005.

du secteur privé au Canada et ailleurs dans le monde. Elle travaille en étroite collaboration avec des ministères comme le MAECI (*Affaires étrangères*), le MAECI (*Commerce international*), le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes, Ressources naturelles Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Industrie Canada, le ministère de la Justice du Canada, ainsi que le Centre de recherches pour le développement international. Parmi les partenaires non gouvernementaux, mentionnons les collèges et les universités, les associations professionnelles, les organismes d'envoi de volontaires et les organismes pour les jeunes, les coopératives, les syndicats et les organismes confessionnels. L'ACDI compte également sur les investissements des entreprises et des groupes du secteur privé canadien dans les pays en développement, dans une vaste gamme de domaines, de l'ingénierie à l'assainissement de l'environnement, du développement communautaire à la réforme du secteur de la santé.

L'ACDI travaille à grande échelle et avec efficacité avec des partenaires internationaux, par exemple les membres du système de l'ONU, la Banque mondiale et le FMI, les banques régionales de développement ainsi que des partenariats et des programmes mondiaux comme le Fonds mondial de lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP). En outre, l'Agence travaille avec d'autres donateurs et au sein de groupes de donateurs, comme le CAD de l'OCDE. Dans les pays partenaires, l'ACDI oeuvre avec des organisations tant gouvernementales que non gouvernementales, et avec des groupes du secteur privé. Elle met également à contribution d'autres organisations, comme l'UA, la Coopération économique de la zone Asie-Pacifique, l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, et l'Organisation des États américains.

1.5.3 La Stratégie de développement durable de l'ACDI, 2004–2006

L'ACDI tient fermement à garantir l'efficacité du programme d'aide du Canada. En 2002, elle a rendu public un énoncé de politique intitulé *Le Canada contribue à un monde meilleur : énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*[14]. Les principes qui y sont décrits ont servi à orienter et à renforcer l'approche canadienne de l'aide au développement ces dernières années.

La *Stratégie de développement durable 2004–2006 : favoriser le changement* (SDD 2004–2006)[15] sous-tend l'engagement de l'Agence à l'égard d'une bonne gestion du rendement et de la responsabilité envers les Canadiens. Misant sur ses stratégies antérieures (SDD 1997-2000 et SDD 2001-2003), la SDD 2004–2006 définit le plan d'activité triennal actuel de l'Agence.

La Stratégie présente les plans et les priorités de l'Agence par rapport à ses RCA (c.-à-d. les résultats de développement; les résultats porteurs; les résultats de gestion). Elle définit également les principales orientations pour 2004–2006:

- une meilleure harmonisation des programmes d'aide aux plans et aux priorités des pays en développement;

[14] http://www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace
[15] http://www.acdi-cida.gc.ca/SDD0406

- une concentration accrue sur la pauvreté;
- la cohérence entre les politiques liées à l'aide et d'autres politiques;
- une attention accrue à la sécurité et à la gouvernance;
- une attention accrue au bien-être économique;
- une meilleure gestion de la coopération au développement;
- l'efficacité accrue des partenaires institutionnels;
- une plus grande participation des Canadiens.

La base de la structure de responsabilisation de l'ACDI à l'égard des Canadiens réside dans sa SDD 2004–2006. Se fondant sur cette stratégie, l'Agence établit un plan de travail annuel dans le cadre de son Rapport sur les plans et les priorités (RPP), puis rend compte de ce plan aux Canadiens dans son Rapport ministériel sur le rendement (RMR).

Le RPP de l'Agence pour 2004–2005 a été rédigé en tenant compte des priorités, des objectifs énoncés dans la SDD 2004–2006, qui a été soumise au Parlement en février 2004. C'est pourquoi le RMR actuel, pris dans son ensemble, constitue un rapport d'étape sur le rendement de l'ACDI, en fonction de la SDD 2004–2006, l'accent étant mis sur les réalisations et les défis pour l'exercice 2004–2005.

1.5.4 Les avantages pour les Canadiens

Le programme canadien de coopération au développement traduit les valeurs que prônent les Canadiens : l'humanitarisme, la justice, l'équité, la paix et la sécurité. Cependant, l'appui des Canadiens à l'égard de l'aide va au-delà du simple désir de venir en aide aux populations et pays qui en ont besoin. Il procure également une vaste gamme d'avantages :

- **Il donne une voix au Canada sur la scène mondiale.** Sa présence au sein de groupes de donateurs, les discussions avec les pays en développement, le soutien aux nouveaux donateurs et sa participation au sein d'organisations multilatérales, comme les Nations Unies et la Banque mondiale, permettent au Canada de promouvoir les politiques qu'ont à cœur les Canadiens, comme les politiques liées à la santé, à la gouvernance et aux droits de la personne, à l'éducation de base, au développement du secteur privé, à la viabilité de l'environnement et à l'égalité entre les sexes.

- **Il aide à établir des relations durables avec les économies émergentes.** Certaines des économies les plus florissantes au monde, comme la Chine, l'Inde et le Brésil, sont des pays en développement avec lesquels le Canada a travaillé pendant de nombreuses années. Ces pays sont également nos partenaires économiques; les partenariats aux niveaux du commerce, des voyages et des institutions s'intensifient d'année en année. En appuyant les initiatives menées par les pays en développement pour renforcer le secteur privé, les Canadiens aident à mettre en place le moteur de la croissance économique.

- **Il contribue à la paix et à la sécurité dans le monde.** La sécurité et le développement sont inextricablement liés. Le programme d'aide du Canada est

directement axé sur des problèmes comme les désastres écologiques, les violations des droits de la personne et l'exclusion sociale et économique qui provoquent les conflits et créent des conditions que peuvent exploiter les terroristes et les criminels. Le fait de renforcer la capacité des pays en développement de réagir à ces menaces, et à d'autres situations comme les crises en matière de santé, permet de réduire les pressions non seulement à l'échelle locale, mais aussi à l'échelle régionale et internationale.

Les Canadiens reconnaissent le fait que leur avenir est étroitement lié à celui des autres pays dans le monde, et que l'absence de progrès majeurs sur les plans politique, économique, social et environnemental aura des répercussions à long terme sur le Canada en termes de sécurité et de prospérité. En 2004–2005, la réaction massive au tsunami qui a frappé l'océan Indien traduit la perspective mondiale des Canadiens et leur très grande générosité et leur esprit humanitaire exemplaire (*voir l'encadré 10*). Cette générosité a donné lieu à de nombreuses réalisations au fil des ans, non seulement au niveau de l'aide d'urgence, mais aussi au niveau du développement à long terme.

Encadré 4 : Rendement du Canada, 2005 — Contribuer à l'atteinte des résultats du gouvernement du Canada

La contribution du programme d'aide du Canada ne peut être examinée de manière isolée. Il est important que les Canadiens voient de quelle façon les politiques et les programmes de l'ACDI contribuent au plan d'action global du gouvernement du Canada et à l'avancement de notre pays.

Le rapport intitulé *Le rendement du Canada 2005*, déposé au Parlement par le président du Conseil du Trésor, présente une vue d'ensemble du rendement du gouvernement dans une diversité de domaines importants aux yeux des Canadiens. Il permet de comprendre comment les objectifs, les initiatives et les réalisations des nombreux ministères et organismes sont liés entre eux et contribuent à l'atteinte de résultats plus larges. Dans ce contexte, le rapport exploite le thème de la place du Canada dans le monde, et rend compte du rendement du gouvernement en fonction de quatre résultats :

- un partenariat nord-américain solide et avantageux pour tous;
- une prospérité mondiale qui profite aux Canadiens et aux autres populations dans le monde;
- un monde plus sûr;
- la réduction de la pauvreté dans le monde grâce au développement durable.

Au moyen de la coopération avec les donateurs et par l'entremise d'organisations multilatérales, le Canada travaille en étroite collaboration avec ses partenaires nord-américains dans de nombreux dossiers touchant le développement durable. Cependant, l'importance accordée par l'ACDI à l'atteinte des ODM et à l'amélioration du bien-être économique, du développement social, de la gouvernance et de la viabilité de l'environnement dans les pays en développement correspond plus particulièrement aux résultats visés par le gouvernement du Canada en matière de commerce, de sécurité et de réduction de la pauvreté. Comme en témoignent l'Examen de la politique internationale de 2004–2005 et l'EPI, l'Agence collabore étroitement avec d'autres ministères, étant pleinement consciente des liens qui existent entre le développement, la sécurité et la prospérité économique, et de l'importance de mettre en œuvre un programme international bien intégré pour le Canada.

1.6 Données récapitulatives : le rendement de l'Agence

1.6.1 Établir des liens entre les plans, les priorités et les résultats : Résultats clés de l'Agence

L'ACDI doit rendre compte au gouvernement du Canada et aux Canadiens des ressources qu'elle utilise et des résultats qu'elle obtient. Les RCA offrent la base conceptuelle dont l'ACDI a besoin pour assurer la planification, le ressourcement, la mise en œuvre, le suivi et les rapports concernant ses activités. Les RCA définissent également les liens qui existent entre le mandat de l'ACDI, les ODM et les principes de l'efficacité de l'aide (*voir le graphique 1 et le tableau 1*). Les RCA comprennent les résultats de développement, les résultats porteurs et les résultats de gestion, dont voici la définition :

> Les **résultats de développement** sont les *résultats stratégiques* de l'ACDI – les retombées à long terme que l'ACDI compte obtenir dans les pays partenaires dans les domaines du bien-être économique, du développement social, de la viabilité de l'environnement et de la gouvernance. Les questions touchant l'égalité entre les sexes et l'environnement sont prises en compte dans ces quatre domaines.
>
> Les **résultats porteurs** sont les *stratégies* qu'emploie l'ACDI pour s'assurer que les programmes appropriés sont en place au bon moment pour permettre l'obtention des résultats de développement. Les résultats porteurs sont axés sur des questions comme l'orientation appropriée des programmes, la concentration géographique, thématique et sectorielle appropriée et la participation efficace des principaux partenaires et institutions.
>
> Les **résultats de gestion** sont les *approches de gestion* que l'ACDI emploie dans des domaines tels que les ressources humaines, la gestion des connaissances et de l'information, la planification stratégique et l'affectation des ressources pour soutenir les résultats porteurs et obtenir ainsi les résultats de développement.

Les RCA sont intégrés et se renforcent mutuellement : des approches de gestion efficientes et efficaces appuient des stratégies porteuses, lesquelles en retour contribuent à l'obtention des résultats de développement.

La mesure des résultats

La mesure des résultats de développement pose un certain nombre de problèmes. Tout d'abord, ces résultats ne peuvent être mesurés qu'à long terme (de cinq à dix ans). L'ACDI partage la responsabilité pour l'obtention de ces résultats avec les pays en développement, ainsi qu'avec d'autres membres de la communauté internationale. L'Agence a donc retenu une diversité de macro-indicateurs reconnus mondialement, sur lesquels elle se fonde pour mesurer les progrès réalisés dans chacun des secteurs de résultats. *(On trouve des exemples d'indicateurs dans la SDD 2004–2006, et dans les modèles logiques qui précèdent l'énoncé détaillé sur le rendement pour chacun des résultats de développement, à la section 2.)*

L'ACDI a un contrôle plus direct sur l'obtention des résultats porteurs et des résultats de gestion, par rapport aux résultats de développement. Elle est pleinement responsable de l'obtention de ces résultats qui sont internes et qui sont plus facilement démontrables à court et à moyen terme (de trois à cinq ans). La SDD 2004–2006 présente une diversité de cibles et d'indicateurs qui aident l'Agence à obtenir les résultats porteurs (c.-à-d. la mesure dans laquelle elle met en œuvre des politiques et des programmes judicieux, efficaces, bien ciblés et cohérents) et les résultats de gestion (c.-à-d. la mesure dans laquelle elle a en place les processus nécessaires de gestion des ressources humaines, de gestion de la technologie de l'information, de gestion des connaissances, d'affectation des ressources et de gestion des activités).

Même si les RMR rendent compte des résultats obtenus pour l'exercice le plus récent en fonction des engagements décrits dans le RPP correspondant, et même si les cadres et les outils de gestion du rendement de l'ACDI permettent à celle-ci de mesurer son rendement sur une base continue, les évaluations de l'apport global du programme d'aide du Canada doivent tenir compte du fait que le développement est un processus continu et de longue durée. Pour examiner les liens entre les ressources utilisées et les résultats obtenus, il faut disposer d'une perspective qui va au-delà des limites d'un exercice donné.

Graphique 1 : Résultats stratégiques et Résultats clés de l'ACDI

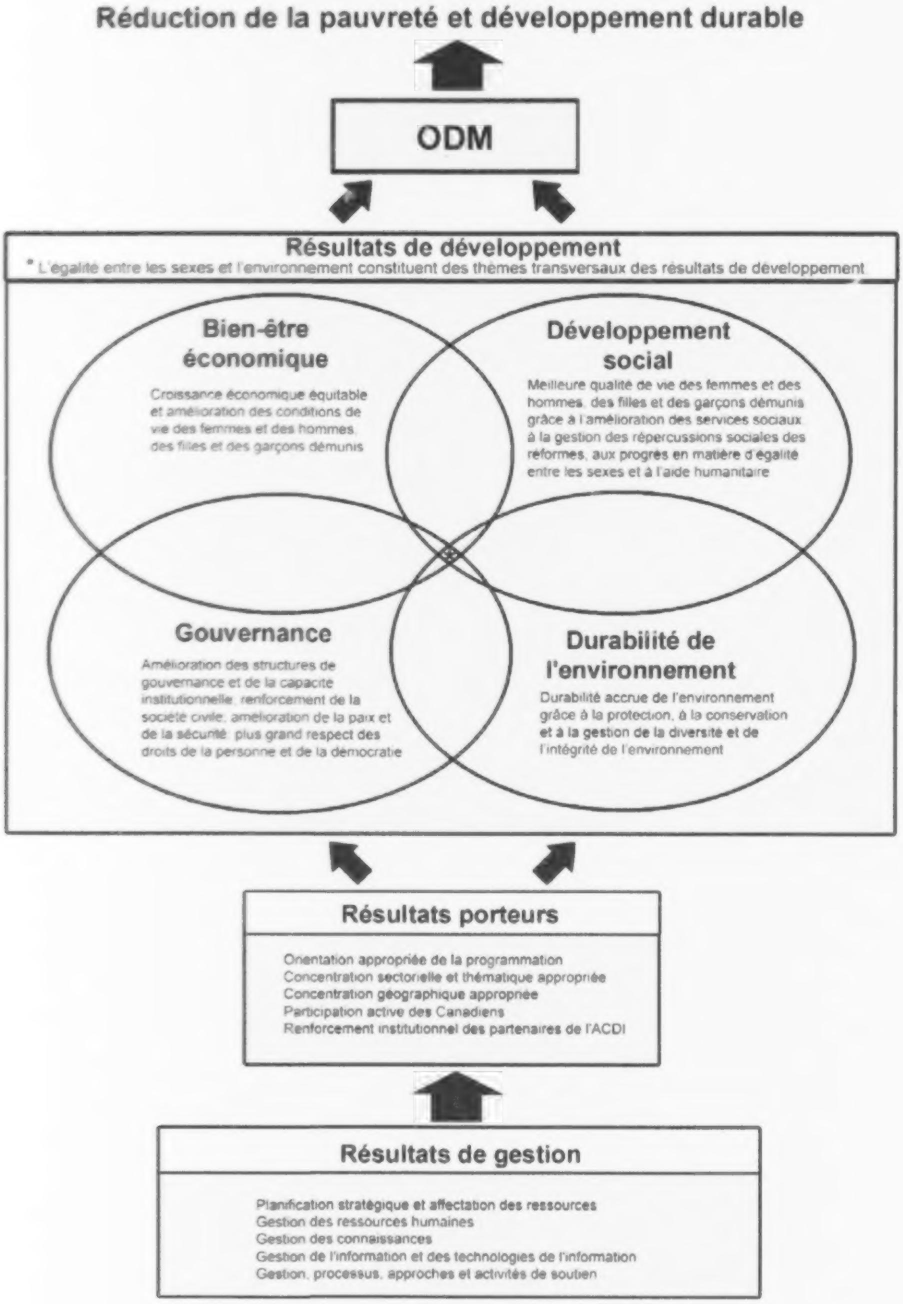


Tableau 1 : Résultats de développement de l'ACDI : À l'appui des ODM

Cibles des ODM	Résultat de développement de l'ACDI
D'ici 2015, réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour.	**Bien-être économique :** Renforcer l'investissement dans l'agriculture et le développement rural; s'assurer que le développement du secteur privé (DSP) et le commerce profitent aux pauvres; renforcer les institutions financières qui desservent les pauvres.
D'ici 2015, réduire de moitié la proportion de la population qui souffre de la faim.	**Bien-être économique :** Renforcer l'investissement dans l'agriculture et le développement rural afin d'accroître la production et le pouvoir d'achat. **Développement social :** Renforcer la programmation en matière de santé et de nutrition, y compris le soutien aux programmes sur les micronutriments et les suppléments alimentaires; fournir de l'aide humanitaire.
Veiller à ce que d'ici 2015, tous les enfants, filles et garçons, partout dans le monde, aient les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.	**Développement social :** Renforcer la programmation en éducation de base, notamment pour accroître l'accès à l'éducation et améliorer sa qualité; fournir de l'aide humanitaire.
Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire de préférence d'ici 2005 et à tous les niveaux d'enseignements en 2015 au plus tard.	**Développement social :** Éliminer les obstacles à la participation à l'éducation et favoriser l'égalité d'accès à l'éducation; intégrer l'égalité entre les sexes à tous les programmes.
Réduire des trois quarts le taux de mortalité des enfants d'ici à 2015.	**Développement social :** Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition et le Plan d'action de l'ACDI pour la protection des enfants, y compris le soutien à la vaccination; fournir de l'aide humanitaire.
Réduire des deux tiers le taux de mortalité maternelle d'ici à 2015.	**Développement social :** Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition, y compris le soutien à la maternité sans risques et à la planification familiale; intégrer l'égalité entre les sexes à tous les programmes.
Stopper la propagation du VIH/sida et inverser la tendance actuelle.	**Développement social :** Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de lutte contre le VIH/sida, y compris le soutien à la prévention, au traitement et à la recherche sur les vaccins.
Maîtriser le paludisme et d'autres grandes maladies et inverser la tendance actuelle.	**Développement social :** Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition qui prévoit un investissement dans le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP).
Intégrer des principes de développement durable aux politiques et aux programmes des pays partenaires et freiner la perte de ressources environnementales.	**Viabilité de l'environnement :** Renforcer la capacité des gouvernements et de l'industrie de conserver les actifs environnementaux.
Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable.	**Viabilité de l'environnement :** Investir dans l'approvisionnement en eau au sein des collectivités; renforcer la capacité des collectivités et des gouvernements de gérer les ressources en eau.

Réussir, d'ici à 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis.	**Viabilité de l'environnement :** Renforcer la capacité des collectivités et des gouvernements de planifier le développement urbain et de gérer les ressources.
Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.	Mettre en œuvre l'Énoncé de politique de l'ACDI en faveur d'une aide internationale plus efficace, y compris les mesures de déliement de l'aide, le soutien aux priorités locales et le Plan d'action de l'ACDI pour l'harmonisation des pratiques et des politiques d'aide.
Renforcer la capacité des pays en développement d'atteindre les ODM par leurs propres moyens.	**Gouvernance :** Améliorer les structures de gouvernance et les capacités institutionnelles dans les pays partenaires; renforcer la société civile; améliorer le respect des droits et des principes démocratiques.

1.6.2 La base de l'évaluation du rendement

En 2004–2005, les ministères et les organismes ont commencé à se pencher sur les exigences de la nouvelle Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG). Introduite par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), cette structure offre une approche pangouvernementale commune qui sert à planifier et à gérer les liens qui existent entre les dépenses et les résultats, et qui offre un cadre moderne, stable et durable pour les rapports financiers et non financiers destinés au Parlement. Dans le cadre de la SRRG, les ministères doivent mettre en place une architecture des activités de programmes (AAP), qui fournit un répertoire des programmes et des activités et qui décrit leurs liens avec les résultats stratégiques du ministère.

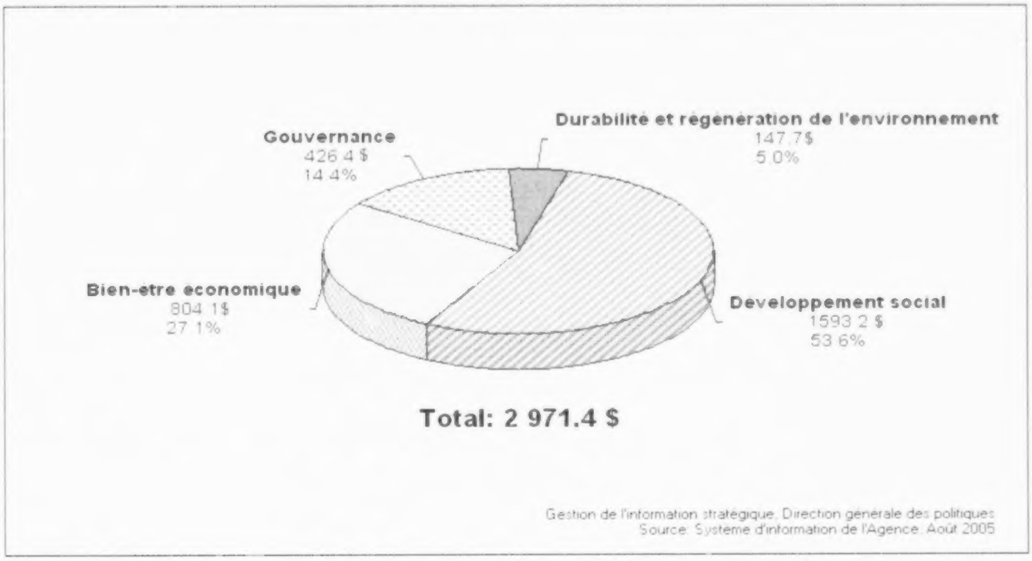
La SRRG constitue un changement majeur au sein du gouvernement en ce qui a trait aux méthodes de planification et d'établissement de rapports sur le rendement. L'ACDI examine toujours la façon d'aligner ses systèmes financiers et ses stratégies de mesure du rendement sur la nouvelle AAP. La transition complète à la planification et aux rapports intégrés en fonction de l'AAP se fera en 2005-2006. Ce sera la dernière fois que l'ACDI prépare son RMR en se fondant sur son ancienne structure de gammes d'activités et sur les RCA. Le RMR 2005-2006 de l'ACDI rendra compte du rendement de celle-ci en fonction de son AAP.

1.6.3 Données récapitulatives

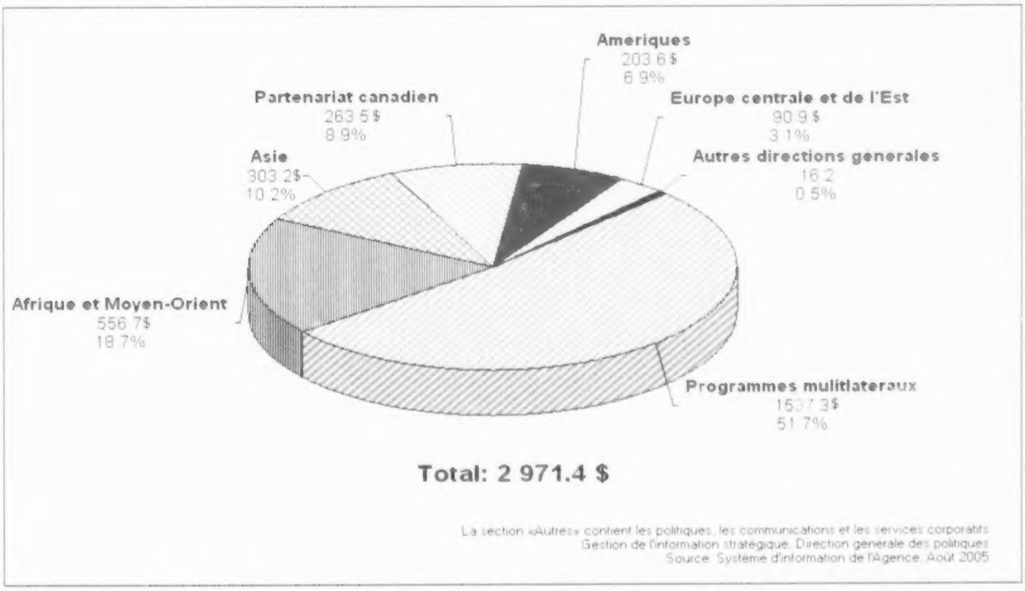
Les données récapitulatives présentées dans les graphiques et les tableaux suivants viennent étayer la vue d'ensemble sur le rendement de l'ACDI pour 2004–2005. Elles présentent un bilan éclair des ressources humaines et financières (prévues et réelles) de l'ACDI pour l'exercice visé. Des renseignements plus détaillés sur les dépenses prévues et réelles et sur les décaissements selon la direction générale de programme sont également fournis pour les résultats de développement de l'Agence. Les graphiques et les tableaux sont suivis par la « fiche de rendement » de l'ACDI, qui présente une vue d'ensemble détaillée du rendement de l'Agence en fonction des priorités et des engagements énoncés dans le RPP 2004–2005. *(Les renseignements détaillés sur le*

mandat et sur le milieu opérationnel de l'ACDI fournis à la section 1.5 s'ajoutent au présent sommaire sur le rendement.)

Graphique 2 : Décaissements de l'ACDI selon les résultats de développement, 2004– 2005[*] (en *millions de dollars)*



Graphique 3 : Décaissements de l'ACDI selon la direction générale de programme, 2004–2005 *(en millions de dollars)*



[*] Écarts d'arrondi en raison de la troncature des décimales

Graphique 4 : Décaissements de l'ACDI selon les résultats de développement, par direction générale, 2004–2005* (*en millions de dollars*)

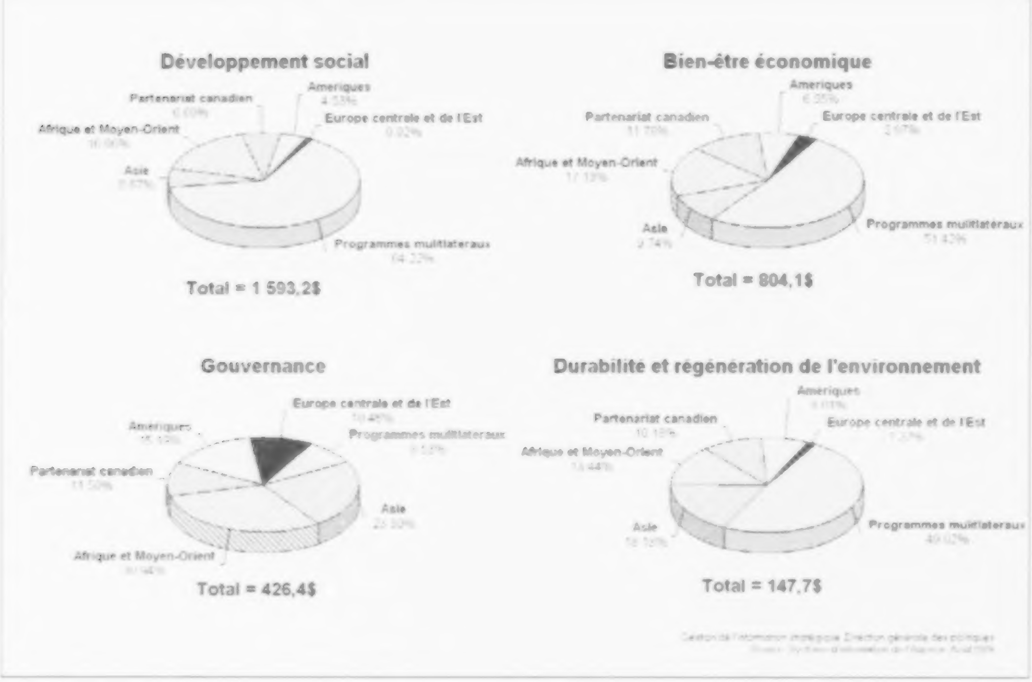


Tableau 2 : Total – Ressources Financières

Ressources financières[16]		
Dépenses prévues (RPP)	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**
2 784,2 M$	**3 311,8 M$**	**3 162,6 M$***

Tableau 3 : Total – Ressources Humaines

Ressources humaines (ETP)		
Prévues (RPP)	**Réelles**	**Écart**
1 499	**1 527**	**28**

---

* Écarts d'arrondi en raison de la troncature des décimales

[16] L'écart entre le total des autorisations et les dépenses réelles est de 149,2 M$: dans le budget des Subventions et des contributions, 30 M$ n'ont pas été utilisés à la suite d'une décision du Conseil du Trésor, et un autre montant de 2 M$ n'a pu être dépensé; 92,6 M$ sont attribuables à l'imputation de revenus non disponibles aux dépenses réelles; 20,8 M$ n'ont pas été utilisés dans le budget opérationnel; 3,8 M$ dans les dépenses non budgétaires ne se sont pas matérialisés.

Tableau 4 : Dépenses selon les objectifs stratégiques*

	Type	Prévues		Réelles	
Résultats stratégiques		**Millions $**	**% du total**	**Millions $**	**% du total**
Bien-être économique	Continu	734,4	29,0 %	804,1	27,1 %
Développement social	Continu	1 190,2	47,0 %	1 593,2	53,6 %
Viabilité de l'environnement	Continu	177,2	7,0 %	147,7	5,0 %
Gouvernance	Continu	430,5	17,0 %	426,4	14,4 %
Total		**2 532,3**		**2 971,4**	

1.6.4 Fiche de rendement de l'ACDI : le rendement par rapport aux engagements du RPP 2004–2005

L'exercice 2004–2005 est la deuxième année pour laquelle l'ACDI utilise une fiche de rendement pour présenter son rendement par rapport à ses engagements, tels qu'ils sont énoncés dans son RPP. L'ACDI continue de peaufiner ses cadres de mesure du rendement – plus particulièrement grâce à l'établissement de son architecture des activités de programmes (AAP). Une fois établie, l'AAP de l'ACDI présentera les cibles et les indicateurs qui serviront à renforcer sa capacité d'évaluer son rendement. Il demeure entendu que la fiche de rendement constitue un exercice valable mais subjectif qui traduit les résultats d'un processus de réflexion et d'autoévaluation interne de l'Agence.

FICHE DE RENDEMENT DE L'ACDI : RENDEMENT EN FONCTION DES PRIORITÉS DU RPP 2004–2005	Attentes dépassées	Attentes pleinement satisfaites	Attentes partiellement satisfaites
Résultats de développement			
Bien-être économique			
• Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural.			✓
• Soutien au développement du secteur privé (DSP) qui contribue à une croissance économique équitable et favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis.		✓	

* Écart d'arrondi attribuable à la troncature des décimales.

FICHE DE RENDEMENT DE L'ACDI : RENDEMENT EN FONCTION DES PRIORITÉS DU RPP 2004–2005	Attentes dépassées	Attentes pleinement satisfaites	Attentes partiellement satisfaites
• Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons démunis.		✓	
• Promotion d'un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement.		✓	
Développement social			
• Renforcement de la programmation pour l'éducation de base.		✓	
• Renforcement de la programmation pour le VIH/sida.	✓		
• Renforcement de la programmation pour la santé et la nutrition.	✓		
• Renforcement de la programmation pour la protection des enfants.		✓	
• Soutien et promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes à tous les programmes, politiques et projets de développement.		✓	
• Fourniture d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle et/ou de conflit.	✓		
Gouvernance			
• Promotion de la réforme du secteur public et de l'utilisation de systèmes fondés sur des règles en vue de régir les affaires économiques, politiques, environnementales et sociales.		✓	
• Mise sur pied d'institutions démocratiques et de mécanismes qui représentent et mobilisent tous les membres de la société.		✓	
• Amélioration de la promotion et de la protection des droits de la personne par les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile.		✓	
• Attention accrue accordée à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité.		✓	
Viabilité de l'environnement			
• Soutien et promotion de l'intégration des considérations environnementales aux politiques, aux programmes et aux projets des pays bénéficiaires pour appuyer la réalisation des ODM.		✓	

FICHE DE RENDEMENT DE L'ACDI : RENDEMENT EN FONCTION DES PRIORITÉS DU RPP 2004–2005	Attentes dépassées	Attentes pleinement satisfaites	Attentes partiellement satisfaites
• Renforcement de la capacité de résoudre des problèmes environnementaux (tels que la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement) par des moyens tenant compte des priorités et des intérêts des femmes, des hommes, des filles et des garçons.		✓	
Résultats porteurs			
Orientation appropriée de la programmation			
• Établissement d'un juste équilibre entre les programmes directifs et les programmes réactifs.		✓	
• Mise en place de partenariats reposant sur le consensus et la coopération entre l'ACDI et ses partenaires.		✓	
• Mise à l'essai de nouvelles approches de programmation et modalités de financement (c.-à-d. des approches-programmes).		✓	
• Réalisation de programmes axés sur les politiques et cohérence accrue entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires.		✓	
• Facilitation de la prise en charge locale.		✓	
• Déliement accru de l'aide canadienne.		✓	
Concentration sectorielle et thématique appropriée			
• Attention accrue accordée à l'éducation de base, au VIH/sida, à la protection des enfants ainsi qu'à la santé et à la nutrition.		✓	
• Attention accrue accordée aux priorités de développement économique, notamment au développement rural et à l'agriculture ainsi qu'au développement du secteur privé.		✓	
Concentration géographique appropriée			
• Présence accrue de l'ACDI dans un petit nombre de pays et d'institutions.		✓	
• Reclassement des pays ayant fait leurs preuves.		✓	

FICHE DE RENDEMENT DE L'ACDI : RENDEMENT EN FONCTION DES PRIORITÉS DU RPP 2004–2005	Attentes dépassées	Attentes pleinement satisfaites	Attentes partiellement satisfaites
Participation active des Canadiens			
• Une meilleure perception de la valeur, de l'efficience et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP.		✓	
• Une collaboration stratégique entre l'ACDI et ses partenaires pour mobiliser le public canadien en faveur du développement international, en particulier les jeunes.		✓	
Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI			
• Renforcement de la capacité et de l'efficacité des institutions partenaires de l'ACDI.		✓	
Résultats de gestion			
Planification stratégique et affectation des ressources (Alignement stratégique des priorités de planification, d'établissements de rapports et d'affectation des ressources.)		✓	
Gestion des ressources humaines (Dotation en ressources, perfectionnement et formation, maintien en poste d'une main-d'œuvre représentative qualifiée et présence sur le terrain renforcée, au besoin.)		✓	
Gestion des connaissances (Veiller à ce que le personnel de l'ACDI ait facilement accès à l'expertise et aux connaissances dont il a besoin pour continuer à améliorer les programmes et les politiques de l'Agence.)			✓
Gestion de l'information / technologie de l'information (Les approches et systèmes de gestion de l'information/technologie de l'information aident l'ACDI à réaliser ses priorités, assurent une interaction efficace avec les partenaires et permettent de satisfaire les besoins en information du public.)		✓	
Gestion, processus, approches et activités de soutien (Renforcement de l'approche de gestion et mise en place de processus opérationnels transparents et efficaces pour appuyer la conservation de l'environnement et les objectifs de l'aide au développement international.)		✓	

1.7 Points saillants du rendement

Encadré 5 : RPP 2004–2005 — Orientations pour l'ACDI

Dans son RPP 2004–2005, l'ACDI a présenté les orientations qu'elle poursuivra au cours des trois prochaines années :

- achever le processus d'examen de la politique internationale;
- accroître la concentration géographique et sectorielle des investissements;
- mettre l'accent sur l'Afrique;
- accroître les investissements pour l'agriculture et le développement du secteur privé;
- adopter une approche pangouvernementale intégrée face au développement;
- renforcer le soutien au multiculturalisme;
- promouvoir la prévention des conflits, la réconciliation après conflit, la consolidation de la paix et la sécurité;
- continuer d'améliorer les processus de gestion.

En 2004–2005, l'ACDI a affiché un solide rendement. Elle a progressé en ce qui a trait aux nouvelles orientations et aux engagements qu'elle avait définis dans son RPP 2004–2005 (*voir l'encadré 5*). Dans la plupart des secteurs, l'ACDI juge qu'elle a satisfait ou dépassé les attentes.[17]

La section suivante présente les points saillants du rendement de l'ACDI pour la période visée. Elle est répartie par thème et présente les principaux aspects du rendement de l'Agence pour l'exercice, y compris pour la fiche de rendement. Cet aperçu n'est pas exhaustif. On trouve plus d'information sur le rendement de l'ACDI à la Section 2 du rapport.

1.7.1 Points saillants du rendement de l'ACDI

Participer à l'examen de la politique internationale de 2004–2005

Réalisation importante pour l'ACDI en 2004–2005 : sa participation à l'examen de la politique internationale, un processus qui a débouché sur la publication, en avril 2005, de l'EPI par le gouvernement du Canada. En tant que participant majeur à ce vaste examen interministériel du cadre de la politique internationale du Canada, l'ACDI a travaillé avec du personnel lié au commerce, à la diplomatie et à la défense et avec de nombreux autres ministères afin de garantir l'intégration de tous les aspects de la politique étrangère

[17] Si l'on compare la fiche de rendement de 2004–2005 à celle de 2003–2004, on constate que le rendement de l'ACDI s'est amélioré dans cinq secteurs (« attentes dépassées » pour la santé/nutrition et l'assistance humanitaire; « attentes pleinement satisfaites » pour la viabilité de l'environnement, la gestion des ressources humaines et la gestion de l'information); rendement demeuré constant dans un secteur (la programmation sur le VIH/sida continue de « dépasser les attentes »; rendement normalisé ou diminué dans quatre secteurs (« attentes pleinement satisfaites » pour la programmation sur l'éducation et le soutien à la prise en charge locale; « attentes partiellement satisfaites » pour l'agriculture et la gestion des connaissances). Chaque fiche reflète le rendement par rapport aux engagements dans un RPP distinct; généralement, il est raisonnable de comparer la notation compte tenu de la nature permanente des activités de l'ACDI dans les secteurs visés.

canadienne et leur harmonisation avec des priorités, des valeurs et des objectifs communs.

Se concentrer sur certains secteurs et certaines régions

Conformément à son engagement à concentrer l'aide dans certains secteurs clés, l'ACDI a respecté son engagement quinquennal défini en 2000, à savoir concentrer les investissements dans les **Priorités de développement social** (PDS) que sont l'éducation de base, la lutte contre le VIH/sida, la protection des enfants, ainsi que la santé et la nutrition. Dès 2004–2005, l'ACDI avait investi 3,2 milliards de dollars dans les PDS, surpassant ainsi l'objectif initial cumulatif de 2,8 milliards de dollars. L'ACDI est également sur la bonne voie pour ce qui est d'atteindre d'importantes cibles connexes, plus particulièrement l'engagement pris au Sommet du G8 à Kananaskis, soit consacrer 100 millions de dollars par année à l'éducation de base en Afrique d'ici 2005.[18]

Au cours de l'exercice, l'ACDI a fait des progrès dans d'autres domaines. Elle a continué d'appuyer le **développement du secteur privé** (DSP) et de maintenir une programmation conforme à sa stratégie de 2003 intitulée *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé*. Dans le domaine de la **protection des enfants**, l'ACDI est demeurée un chef de file pour ce qui est de favoriser la participation des enfants dans les programmes d'aide et la recherche. On a observé des progrès constants en matière de **gouvernance**, surtout dans les domaines de la réforme de la justice et de la fonction publique, des droits de la personne, de la prévention des conflits et de la consolidation de la paix. Autre réalisation importante en 2004–2005 : la création du Corps canadien, lequel a effectué sa première mission officielle en décembre 2004 pour surveiller les élections en Ukraine.

Le rendement dans les deux secteurs que sont la **santé** et la **lutte contre le VIH/sida**, où des initiatives ont été menées pour renforcer la programmation, a dépassé les attentes en 2004–2005. Dans ces secteurs, l'ACDI a largement investi dans des initiatives majeures comme l'initiative « 3 millions d'ici 2005 » de l'Organisation mondiale de la santé, le Dispositif mondial de financement des médicaments antituberculeux et l'Initiative sur les micronutriments, qui ont toutes donné d'importants résultats. L'ACDI a également fourni un financement spécial de fin d'année de 342 millions de dollars à l'appui du FMLSTP, de l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination et de l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite.

En 2004–2005, l'ACDI a continué d'investir largement dans le secteur de l'**agriculture**, bien que les attentes initiales à ce chapitre n'aient pas été satisfaites. L'Agence a continué de mettre en œuvre sa politique de 2003 intitulée *L'agriculture au service du*

[18] En 2004–2005, on a estimé que l'ACDI avait « dépassé les attentes » en ce qui concerne l'éducation de base. Cette notation était largement fondée sur la hausse de la proportion du financement accordé à l'éducation de base, sur l'intégration des nouvelles approches-programmes, sur les investissements dans les plans nationaux pour le secteur de l'éducation, et sur le soutien au partenariat mondial lié à l'initiative accélérée de l'Éducation pour tous. En 2004–2005, les investissements de l'ACDI dans l'éducation ont été conformes aux engagements relatifs aux PDS et au G8. Cependant, il est trop tôt pour définir des résultats précis. C'est pourquoi une marque satisfaisante est proposée cette année.

développement rural durable. Dans l'ensemble, les investissements dans l'agriculture ont continué de croître en 2004–2005, pour atteindre le montant considérable de 178 millions de dollars. Parallèlement, reflétant un rééquilibrage des priorités à l'Agence, les investissements n'ont pas atteint l'objectif de 225 millions de dollars qui avait été prévu pour l'exercice. Pour les années à venir, l'ACDI veillera à continuer d'appuyer les programmes en agriculture et en développement rural, en tenant compte du nouveau cadre de gestion du programme d'aide du Canada, et en se fondant sur l'examen de la politique internationale et sur l'EPI.

Promouvoir les thèmes prioritaires transversaux

En 2004–2005, l'ACDI a fait des progrès remarquables dans la promotion des principaux thèmes transversaux. Mentionnons entre autres l'achèvement d'un cadre novateur de mesure du rendement pour la politique de l'Agence sur **l'égalité entre les sexes**, dont on vante les mérites au Canada et ailleurs dans le monde. Cette initiative appuie les efforts constants pour que les enjeux de l'égalité entre les sexes soient intégrés dans l'ensemble des politiques et des programmes de l'ACDI.

En ce qui a trait à la **viabilité de l'environnement**[19], l'Agence a également réalisé des progrès importants. Elle a procédé à la révision de sa **politique environnementale en matière de développement durable**. Elle a mis en place des mesures importantes pour se conformer davantage aux exigences de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE) et à la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*.

Fournir une aide humanitaire et répondre aux situations de crise

En 2004–2005, l'Agence a répondu de manière efficace aux pires situations de crise humanitaire dans le monde, notamment le tsunami qui a frappé l'océan Indien en décembre 2004 — et a même dépassé les attentes. Au cours de l'année, l'ACDI a décaissé près de 50 p. 100 de plus que prévu pour **l'aide humanitaire** : 216 millions de dollars sous forme d'aide humanitaire non alimentaire, et un montant additionnel de 100 millions sous forme d'aide alimentaire. Les besoins pour venir en aide aux victimes du tsunami ont totalisé à eux seuls 110 millions de dollars. Grâce à l'aide canadienne, y compris la contribution de l'ACDI, plus de deux millions de personnes ont obtenu de l'aide. En 2004–2005, l'Agence a également fourni une aide humanitaire et autre à des pays touchés par des conflits, dont Haïti, l'Iraq, l'Afghanistan et le Soudan.

[19] En 2003–2004, l'ACDI a jugé que les « attentes n'étaient que partiellement satisfaites » en ce qui a trait à ses initiatives en matière de viabilité de l'environnement, en raison surtout du fait que les plans visant à actualiser sa politique environnementale en matière de développement durable n'avaient pas été menés à terme et qu'il existait des faiblesses au niveau de l'application des évaluations environnementales stratégiques (EES). En 2004–2005, l'ACDI a fait des progrès sur ce plan, surtout à l'égard des EES.

Garantir une plus grande concentration géographique

En 2004–2005, l'ACDI a satisfait ses attentes pour ce qui est d'accroître la concentration géographique du programme d'aide du Canada. Elle l'a fait notamment en intensifiant les programmes d'aide dans les neuf pays de concentration désignés en 2002[20]; en affranchissant sept[21] pays d'Europe centrale et de l'Est dès leur accession à l'UE; et en participant à l'examen de la politique internationale afin de désigner 25 pays partenaires du développement auxquels l'ACDI consacrerait les deux tiers de son budget d'aide bilatérale d'ici 2010.

Par ailleurs, en 2004–2005, l'ACDI a continué de cibler davantage l'Afrique. On a observé une deuxième hausse annuelle de 8 p. 100 du budget de l'aide. La Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient a en effet reçu 103 millions de dollars la première année, et plus de 164 millions en 2004–2005. Cette hausse a été allouée aux six pays de concentration désignés en Afrique, dans les secteurs essentiels de l'éducation, de la gouvernance, de la santé et de l'agriculture. Dans le Budget de 2005, le gouvernement s'est engagé à doubler son aide à l'Afrique entre 2003–2004 et 2008–2009.

Renforcer les stratégies à l'appui de l'efficacité de l'aide

En 2004–2005, l'ACDI a continué de mettre en oeuvre une diversité de stratégies visant à accroître l'efficacité de l'aide. Dans le cadre de l'examen de la politique internationale, l'ACDI a défendu une solide approche **pangouvernementale** pour garantir la cohérence des politiques à l'appui de la réduction de la pauvreté dans le monde. Avec l'apport de nouvelles ressources, plus particulièrement pour l'Afrique, l'ACDI a fait des progrès remarquables pour ce qui est d'appliquer les **nouvelles approches de programmation et modalités de financement**. À la Direction générale de l'Afrique, 45 p. 100 de la programmation est exécutée par le biais d'initiatives faisant appel à des approches-programmes[22]. En 2004–2005, l'ACDI a également fait des progrès marqués pour ce qui est d'**harmoniser** ses méthodes de programmation et d'administration de l'aide avec celles d'autres donateurs, et d'aligner ses priorités sur celles des partenaires dans les pays en développement. Conformément à la Déclaration de Rome sur l'harmonisation et l'alignement, l'Agence a rendu public son *Plan d'action pour la promotion de l'harmonisation* en septembre 2004.

---

[20] Bangladesh, Bolivie, Éthiopie, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Sénégal et Tanzanie.

[21] République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne et Slovaquie. Le programme d'aide du Canada a pris fin dans ces pays, à l'exception du programme d'aide publique au développement en Europe centrale (APDEC), qui vise à aider ces pays, et la Slovénie, à développer leurs propres capacités comme pays donateurs.

[22] Renvoie à 45 p. 100 des décaissements à la Direction générale de l'Afrique, en excluant le Fonds canadien pour l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et la Francophonie.

Au cours de l'exercice, l'ACDI a maintenu son engagement à l'égard de la **prise en charge locale**[23]; des initiatives visant à garantir **un bon équilibre entre les programmes directifs et les programmes réactifs**; et des activités axées sur le **renforcement de la collaboration** avec ses partenaires et le **renforcement des capacités** de ces derniers. Dans ce dernier cas, il s'est agi d'accorder un financement aux partenaires afin qu'ils participent à des activités de renforcement des capacités et d'engagement du public, de faciliter le partage des connaissances et les échanges sur les politiques afin d'accroître l'efficacité de l'aide, et d'organiser, en novembre 2004, le troisième événement de l'ACDI, dans le cadre des Journées de la coopération internationale, accueilli par la ministre de la Coopération internationale, à l'intention de tous les partenaires de l'Agence.

Moderniser les processus de gestion

Enfin, l'ACDI a également progressé pour ce qui est de moderniser ses processus de gestion interne. En 2004–2005, comme l'Agence avait besoin de nouvelles compétences pour mettre en œuvre les nouvelles approches-programmes, elle a pris d'autres mesures pour renforcer la **gestion de ses ressources humaines**[24] en visant entre autres une meilleure gouvernance, de meilleures occasions de formation et d'apprentissage, et un meilleur milieu de travail. En ce qui a trait à la **planification stratégique** et à l'**affectation des ressources**, l'Agence a procédé à l'élaboration de son deuxième plan de travail chiffré, et a apporté des améliorations en se fondant sur l'expérience vécue en 2003–2004. L'établissement, par l'ACDI, d'une approche plus rigoureuse pour simplifier et gérer son budget de fonctionnement a par ailleurs aidé celle-ci à réaffecter ses ressources, des priorités moins élevées aux priorités plus élevées. L'Agence a fait des progrès sur le plan de la **gestion de l'information**[25], par exemple en élaborant une ébauche de plan d'action pour renforcer les capacités, en mettant en place un service d'affaires électroniques, et en concevant de nouveaux outils de communication.

Même si l'Agence a enregistré d'importantes réalisations en 2004–2005, elle a été confrontée à certains problèmes au niveau de la **gestion des connaissances**, un domaine

---

[23] En 2003–2004, les attentes de l'ACDI à l'égard de la prise en charge locale ont été dépassées, surtout en raison du travail de l'ACDI en Afrique, où on a fait une utilisation accrue de l'aide-programme à l'appui des stratégies de réduction de la pauvreté. Cette année, bien que l'ACDI maintienne son engagement à l'égard de la prise en charge locale, elle a tenu compte d'un rapport de l'OCDE paru en 2005, lequel laisse entendre que bien que la prise en charge locale prenne de l'ampleur, au niveau mondial (et non seulement par rapport à l'ACDI), il reste beaucoup à faire pour ce qui est d'élaborer de saines stratégies de développement nationales dans les pays partenaires.

[24] En 2003–2004, l'ACDI a jugé que « les attentes n'avaient été que partiellement satisfaites » en matière de gestion des ressources humaines. En 2004–2005, elle a fait beaucoup d'efforts pour améliorer son rendement à cet égard, en mettant en œuvre un plan de projet pluriannuel visant à moderniser systématiquement ses pratiques et ses systèmes de gestion des ressources humaines.

[25] En 2003–2004, l'ACDI a estimé que « les attentes n'avaient été que partiellement satisfaites » en matière de gestion de l'information. Elle a cité, entre autres facteurs, les résultats d'une évaluation qui a permis de désigner plusieurs secteurs à améliorer (p. ex., en matière de finances, de promotion des affaires, de gouvernance et de gestion de l'information). En 2004–2005, l'Agence a fait des progrès dans plusieurs de ces secteurs et a préparé l'ébauche de son plan d'action en GI à la lumière des résultats de l'évaluation antérieure.

pour lequel l'ACDI juge que les attentes n'ont été que partiellement satisfaites. Au cours de l'exercice, l'ACDI a créé une nouvelle direction générale vouée à la gestion du rendement et des connaissances. En même temps, elle a admis qu'il reste du travail à faire pour améliorer la cohérence et la concentration des activités et pour clarifier les rôles et les responsabilités dans ce domaine.

1.7.2 Risques, défis et orientations à venir

Même si le rendement de l'ACDI en 2004–2005 a été solide dans l'ensemble, la réalité a fait ressortir les problèmes que pose la coopération au développement et a fourni à l'Agence l'occasion de réfléchir sur les leçons retenues, ainsi que sur les possibilités et sur les risques associés à ses activités.

En 2004–2005, plusieurs facteurs ont influé sur le fonctionnement et la programmation de l'ACDI. Certains de ces facteurs, qui sont décrits brièvement ci-après, nécessitent – et nécessiteront toujours – une attention particulière de la part de l'Agence.

- **Mettre en application les approches-programmes et les modalités de financement commun :** L'application des approches-programmes (p. ex., le financement commun et le soutien budgétaire direct) et l'harmonisation de ses pratiques d'aide avec celles d'autres donateurs ont continué de poser des problèmes pour l'ACDI et ont fait ressortir la nécessité, entre autres, d'accroître les compétences et la formation, d'intensifier la présence sur le terrain, d'améliorer la gestion des risques, de simplifier les procédures administratives et de renforcer les capacités des partenaires. L'Agence s'attaque à ces problèmes, et continuera d'y accorder son attention.
- **Réagir aux crises humanitaires et à d'autres situations d'urgence** : Les demandes associées aux crises humanitaires et aux autres situations d'urgence en 2004–2005, plus particulièrement le tsunami, ont exercé beaucoup de pressions sur le personnel de l'ACDI et ont, dans certains cas, retardé certaines activités de programme. La nécessité pour l'Agence de réagir aux situations de crise, combinée aux défis particuliers que pose une présence dans des États fragiles ou en déroute touchés par un conflit, a encore fait ressortir l'importance d'exercer une solide gestion des risques en étroite collaboration entre les donateurs à cet égard.
- **Modifier les approches relatives à la planification, à la mesure et aux rapports sur le rendement :** Sur ce plan, compte tenu des exigences nouvelles et croissantes en matière de responsabilités et des nouvelles politiques pangouvernementales comme la SRRG et l'AAP, l'Agence doit concevoir de nouveaux outils et de nouveaux cadres aux fins de la planification, de la mesure du rendement et de l'affectation des ressources. Il s'agit d'une tâche complexe qui nécessitera une réorientation majeure des approches existantes.
- **Mettre en application les résultats des initiatives pangouvernementales :** En 2004–2005, l'Agence a participé à deux initiatives pangouvernementales majeures, soit l'examen de la politique internationale et l'examen des dépenses. Même si les

deux exercices ont été utiles, ils ont fait ressortir certains problèmes. La mise en application des résultats de l'examen des dépenses et, plus particulièrement, des nouvelles orientations définies dans l'EPI, aura d'importantes répercussions sur l'Agence au cours des années à venir.

On trouve plus de détails sur les leçons, les risques et les défis à la section 2, après le bilan détaillé sur le rendement de l'ACDI pour 2004–2005.

Section II : Rendement de l'ACDI

2.1 Résultats stratégiques : Obtenir des résultats

Chacune des sections suivantes – une par résultat stratégique ou résultat de développement énuméré dans la fiche de rendement qui figure à la section 1 – commence par un tableau (ou un modèle logique) récapitulant les priorités ou les résultats intermédiaires pour chaque domaine, et comprend des exemples d'indicateurs ou de résultats immédiats. De plus, chaque section fait état des dépenses prévues et des décaissements réels pour 2004–2005 et présente un aperçu des résultats obtenus.

2.1.1 Bien-être économique

Dans le domaine du bien-être économique, les dépenses prévues pour 2004–2005 totalisaient 734,4 millions de dollars et les décaissements réels ont atteint 804 millions de dollars.

Cibles des ODM : **Entre 1990 et 2015, réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour, ainsi que la proportion de la population qui souffre de la faim.**

Résultat stratégique	Priorités/résultats intermédiaires	Indicateurs /résultats immédiats (SDD 2004—2006)
Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis.	• Accroissement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural. • Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis. • Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons démunis. • Promouvoir un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement.	• Proportion de la population gagnant moins de un dollar par jour. • Ratio de la pauvreté (incidence et gravité de la pauvreté). • Écarts de revenu entre les hommes et les femmes. • Volumes des échanges, accès aux marchés pour les pays en développement. • Grands indicateurs du rendement économique (c.-à-d., croissance économique, chômage et croissance de l'activité du secteur privé). • Indicateurs de politiques monétaires saines (p. ex., taux d'inflation, taux d'intérêts réels).

Introduction

La réduction de la pauvreté est la pierre angulaire du programme de coopération pour le développement de l'ACDI. Parce que la croissance économique est une condition

essentielle à la réduction de la pauvreté, les programmes d'aide du Canada sont axés sur les investissements visant à stimuler cette croissance et à améliorer les conditions de vie.

La mise en place d'un secteur privé dynamique et axé sur la croissance dans lequel tous les membres de la société trouvent leur compte est essentielle à l'atteintes des ODM. En 2004–2005, l'ACDI a continué d'orienter ses efforts dans ce domaine sur sa politique publiée en 2003, *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé*. Ils sont également demeurés conformes aux orientations énoncées dans le rapport *Libérer l'entreprenariat : Mettre le monde des affaires au service des pauvres* publié en 2004 par la Commission du développement du secteur privé de L'ONU, co-présidée par le premier ministre Paul Martin et l'ancien premier ministre du Mexique, Ernesto Zedillo. Avec le soutien et les efforts de mobilisation canadiens, les partenaires multilatéraux du Canada et les autres donateurs, ainsi que les partenaires des pays en développement, s'emploient à intégrer le développement du secteur privé dans les politiques et les stratégies institutionnelles. L'ACDI a également maintenu son leadership au chapitre du soutien au micro-crédit, du renforcement des institutions locales et du ciblage des femmes qui dirigent des micro-entreprises.

Dans les pays en développement, où une vaste proportion de la population pauvre habite les régions rurales, le développement du secteur privé passe souvent par l'agriculture. En 2004–2005, la politique intitulée *L'agriculture au service du développement rural durable*, publiée en 2003, a continué à orienter l'appui apporté par l'ACDI à l'agriculture. Les priorités de l'Agence ayant fait l'objet d'un rééquilibrage, l'ACDI n'a pas atteint en 2004–2005 l'objectif de dépense initial de 225 millions de dollars prévu dans la politique de 2003. Toutefois, pendant l'exercice, les investissements dans l'agriculture sont demeurés en hausse et appréciables, atteignant 178 millions de dollars. L'ACDI demeure résolue à mettre en œuvre une programmation dans ce domaine. Des secteurs d'activités prioritaires (par exemple le développement du secteur privé, la santé, y compris la sécurité alimentaire, et la viabilité de l'environnement) ont été mis en évidence dans l'examen de la politique internationale, réalisée en 2004–2005, et l'EPI qui en a résulté, secteurs où les investissements dans l'agriculture et le développement rural demeureront notables.

Enfin, en 2004–2005, outre son soutien au développement du secteur privé et de l'agriculture, l'ACDI a également privilégié de façon soutenue les initiatives visant à créer un climat propice à la croissance économique et à l'accroissement des occasions pour les démunis grâce à l'amélioration des lois, des politiques et des conditions économiques en général. Les efforts de l'Agence dans ce domaine comprennent aussi des initiatives visant à renforcer les capacités des gouvernements et des entrepreneurs des pays en développement à participer efficacement au commerce international et à l'investissement.

Principales cibles et résultats

Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural

- En 2004–2005, l'ACDI a continué de financer d'importants projets dans ce secteur, tels que l'Initiative du bassin du Nil et l'initiative Développement de variétés de maïs à haute teneur protéique en Afrique de l'Est. Au Ghana, plus de la moitié de l'investissement de 38 millions de dollars de l'ACDI en 2004–2005 était destinée à l'agriculture et à la sécurité alimentaire, principalement pour la mise en œuvre de la Politique de développement du secteur de l'alimentation et de l'agriculture. Celle-ci a d'ores et déjà contribué à accroître la disponibilité des aliments sur le marché grâce à l'accroissement des terres cultivées irriguées ainsi qu'à l'accès au travail du sol mécanisé et à la transformation agroalimentaire à petite échelle.

- Le soutien au titre de la gestion des ressources naturelles et de l'agriculture durable a donné d'importants résultats au Mozambique, où l'aide à l'aménagement hydraulique rural et à l'agrosylviculture ont permis d'améliorer l'accès à l'eau potable de 123 collectivités et d'étendre l'utilisation des techniques d'agrosylviculture aux agriculteurs. De plus, avec d'autres donateurs, l'ACDI appuie le Programme national de développement de l'agriculture du Mozambique. En 2004–2005, la production a augmenté de 9 p. 100, 150 000 familles ont bénéficié des services de vulgarisation, 1 195 hectares de systèmes d'irrigation ont été remis en état et un nombre plus élevé de demandes de titres fonciers ont été présentées. La plupart ont reçu une réponse favorable.

- Fidèle à sa promesse de réduire la vulnérabilité de l'Éthiopie face à la famine, l'ACDI a lancé deux nouveaux programmes dans ce pays en 2004–2005, à savoir le projet Récupération durable de l'eau et renforcement des institutions à Amhara de 17,5 millions de dollars et le projet Amélioration de la productivité et de l'accès aux marchés des agriculteurs éthiopiens doté d'une enveloppe de 19,9 millions de dollars. En tant que membre actif de la Nouvelle coalition pour la sécurité alimentaire mise sur pied par le gouvernement éthiopien, l'Agence s'est également employée avec l'aide de ses partenaires à mettre en application les initiatives existantes dans des programmes multidonateurs intégrés qui permettront de réaliser des économies d'échelle. L'ACDI a également lutté contre le problème de la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest, où une invasion de sauterelles a amoindri les perspectives de production agricole en 2004—2005. En réponse à cette crise, l'ACDI a versé 6,5 millions de dollars à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture afin de soutenir les programmes de mesures correctives au Mali, au Niger et au Sénégal.

- Au Vietnam, un projet d'amélioration des moyens de subsistance appuyé par l'ACDI dans la province de Thanh Hoa a permis de réduire de 10 p. 100 le nombre de ménages démunis, d'accroître de 37 p. 100 le revenu moyen des

ménages, de réduire de 10 p. 100 le nombre de journées de maladie, et d'augmenter de 10 p. 100 la disponibilité du crédit ainsi que de 8 p. 100 le nombre de ménages qui vendent leurs récoltes, et a donné lieu à un total de 424 projets d'aménagement d'infrastructure.

- L'ACDI a majoré son aide de base annuelle de 17,37 millions de dollars au Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) en versant une somme additionnelle de 13,33 millions de dollars, provenant du Fonds canadien pour l'Afrique, afin de soutenir la recherche, l'élaboration et la diffusion de technologies de production et de transformation pour la recherche agricole adaptée aux besoins de l'Afrique. La recherche réalisée par le GCRAI permet d'améliorer la nutrition et les revenus au niveau local, particulièrement des familles des zones rurales. De plus, 30 millions de dollars du Fonds canadien pour l'Afrique (FAC) ont été engagés au titre du nouveau centre d'excellence des sciences biologiques pour l'agriculture établi à Nairobi, au Kenya, afin de donner suite au Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD).

Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique favorable aux pauvres

- En Égypte, le Projet de développement de petites et moyennes entreprises en Haute-Égypte, qui a pris fin en mars 2004, a contribué à la création de 2 000 entreprises et 8 000 emplois. Misant sur ce succès, un nouveau projet lancé en juillet 2004 apportera un soutien aux fournisseurs de services de création d'entreprises nouveaux et existants et aux institutions locales s'y rattachant, afin de renforcer le secteur des PME dans ce pays.

- En Russie, la contribution de l'ACDI au titre de la création de PME visait à diversifier l'économie en délaissant le pétrole et les minéraux au profit de la mise en valeur d'autres ressources naturelles. Sur une période de cinq ans, qui s'est terminée en 2004, plus de 500 personnes ont reçu une formation en production et commercialisation des produits de la forêt, ce qui a donné lieu à la création de 25 entreprises dans le district de Nanai, dont la majeure partie de la population est autochtone, dans la région de Khabarovsk, à l'extrémité est de la Russie.

- En 2004–2005, l'ACDI a soutenu ses partenaires multilatéraux qui consentent des prêts aux petites entreprises. Au Bangladesh, le Programme de développement des entreprises en Asie du Sud géré par la Société financière internationale de la Banque mondiale a dispensé une formation à 1 600 banquiers pour les aider à déterminer, élaborer et mettre en place des mesures de financement destinées aux PME. Les prêts dans ce secteur ont augmenté de 150 millions de dollars US au cours de la dernière année, et plus de 800 employés professionnels ont reçu une formation axée sur les activités.

- L'ACDI a également continué à offrir une aide directe aux pays au titre du micro-crédit et des micro-entreprises, particulièrement pour les femmes. Au Sénégal, le

soutien à un réseau d'institutions d'épargne et de crédit, qui compte plus d'un demi-million de membres, principalement des femmes, a tiré profit de prêts totalisant 142 millions de dollars pour la durée du projet. Aux Philippines, le soutien de l'ACDI à la Confédération nationale des coopératives a permis à 43 coopératives d'offrir un meilleur service à leurs quelque 243 696 membres, dont la moitié sont des femmes. Environ 23 000 prêts à l'entreprise abordables ont été consentis, amenant la création d'emplois dans la collectivité, tandis que le volet d'assurance coopérative a amélioré les avantages dont bénéficient les membres.

- Fidèle à sa promesse d'appuyer de nouvelles approches pour faciliter les investissements, l'ACDI a approuvé des fonds pour la création d'un Centre d'investissement pour les entreprises locales au Bangladesh en 2004–2005 et évalué la faisabilité de l'implantation d'un centre du même genre au Sénégal. L'objectif est de permettre aux PME d'avoir accès aux capitaux et aux connaissances, techniques et pratiques novatrices qui leur permettront d'augmenter et d'améliorer leur production de biens et services destinés au remplacement des importations et à l'exportation.

Encadré 6 : Coopération régionale : promouvoir le développement du secteur privé en Afrique de l'Ouest

Le soutien apporté par l'ACDI au projet Bourse régionale des valeurs mobilières représentait un investissement de 3 millions de dollars sur six ans qui a pris fin en 2004-2005. Dans le cadre de ce projet, on a créé la plate-forme de mise en œuvre du Programme de développement du marché financier de l'Afrique de l'Ouest, une initiative multidonateurs de 408 millions de dollars américains à laquelle l'ACDI continue de participer (3,1 millions de dollars entre 2005-2006 et 2008-2009).

Dans le cadre du premier projet, on a renforcé les institutions régionales et amélioré leur transparence. Le cadre d'investissement plus favorable créé grâce aux premières activités du soutien de l'ACDI a permis d'améliorer la confiance dans les marchés financiers et les institutions de l'Afrique de l'Ouest. Le nouveau programme contribuera au renforcement continu des organes locaux de réglementation et de gouvernance, dont la bourse régionale, les entreprises de gestion et d'intermédiation, l'Union économique et monétaire ouest-africaine, la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest et le Conseil régional de l'épargne publique et des marchés financiers.

Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux profitent aux pauvres

- En 2004–2005, l'Agence a continué à aider les pays pauvres à renforcer leurs capacités afin de soutenir la concurrence sur les marchés internationaux. L'ACDI a versé 750 000 dollars à l'Organisation des États américains (OEA) dont le programme d'aide aux petites économies des Caraïbes a permis de mettre sur pied des bases de données juridiques et commerciales, des cadres de facilitation des investissements, de préparer des études sur les répercussions, des ateliers sur les grands enjeux économiques et un relevé des obstacles juridiques au commerce. Le programme a également créé des centres de consultation dans 11 pays.

- Des petits producteurs de 15 pays d'Afrique ont renforcé leur compétitivité grâce au Programme d'appui au renforcement des capacités de commerce international au service de l'Afrique (PACCIA), que l'ACDI soutient par l'intermédiaire du FCA. Par exemple, des missions commerciales ont aidé 600 agriculteurs du Ghana à trouver des marchés pour leurs produits en Europe, ce qui a donné lieu à une augmentation de 680 000 dollars des exportations hebdomadaires. En 2004–2005, le PACCIA a également lancé une initiative régionale sur l'égalité des sexes et le commerce, qui consiste à offrir aux femmes entrepreneures des cours sur les exportations, les services à l'entreprise, l'information commerciale et le maillage.

- En 2004–2005, l'ACDI a continué à offrir une aide pour favoriser la participation effective aux négociations commerciales. Par exemple, le soutien fourni au Centre africain de politique commerciale a permis de mieux faire comprendre les enjeux commerciaux aux décideurs et aux négociateurs, d'appuyer la définition de positions de négociation communes sur l'« ensemble des résultats » du 31 juillet 2004 de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) pour les pays africains. Dans le Caucase du Sud, l'ACDI a également soutenu le Centre international de politique commerciale et juridique qui a organisé des ateliers et dispensé de l'information générale sur les politiques commerciales, ce qui a incité la Géorgie et l'Arménie à participer à plusieurs conférences de l'OMC et permis d'aider l'Azerbaïdjan à négocier son adhésion à l'OMC.

Promouvoir un climat économique favorable à la croissance et à l'investissement

- En Égypte, un « guichet unique » de délivrance de permis et d'inscription des entreprises créé avec le concours de l'ACDI a permis de réduire à deux semaines environ le temps d'attente qui atteignait presque un an. Considéré comme une pratique exemplaire, ce modèle fait maintenant partie de la nouvelle loi sur les PME, et il est mis en application à la grandeur de la province. En Ukraine, l'aide fournie par l'ACDI (4 millions de dollars sur trois ans) a permis d'améliorer le cadre légal pour les sociétés fermées, notamment grâce aux modifications apportées aux lois sur les activités agricoles et bancaires, ainsi qu'à l'adoption d'une nouvelle loi sur les sociétés par actions. Au Burkina Faso, le Centre financier aux entrepreneurs, soutenu par l'ACDI, a participé à l'élaboration d'une stratégie nationale pour le micro-financement.

- Avec le soutien de l'ACDI, des conseillers industriels canadiens de haut niveau fournissent des conseils à des gens d'affaires par l'intermédiaire du Programme de redressement des entreprises et du Fonds de coopération technique canadienne en Europe centrale et orientale. En 2004–2005, un projet mené par des Canadiens a également permis la prestation des conseils spécialisés afin d'améliorer la gestion de l'aéroport à Oulan Oude, en Sibérie. En Ouzbékistan, des conseils novateurs ont été dispensés sur les accords de gestion axée sur le rendement des services publics qui seront adoptés par une entreprise locale de service de chauffage.

- L'intégration de technologies de l'information et des communications (TIC) dans les PME d'Afrique a également été une priorité de l'ACDI en 2004–2005 dans le cadre de son projet Enablis. En 2004–2005, une contribution de 1,4 million de dollars de l'ACDI a permis l'ouverture du premier bureau régional d'Enablis en Afrique du Sud et l'accréditation de 53 entrepreneurs membres (dont 26 p. 100 sont des femmes) admissibles à des prêts et un soutien technique.

- En 2004–2005, l'ACDI a terminé les travaux préparatoires concernant le Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique (FICA), créé en avril 2005. Le FICA est une mesure audacieuse et novatrice de promotion des partenariats public-privé en vue d'accroître l'investissement étranger direct en Afrique porteur de croissance économique. À titre d'associé commanditaire de ce fond d'investissement privé sans droit de regard, l'Agence versera une contribution de 100 millions de dollars qui sera égalée par d'autres investisseurs également associés commanditaires.

2.1.2 Développement social

Dans le domaine du développement social, les dépenses prévues en 2004–2005 totalisaient 1 190,2 millions de dollars et les décaissements réels ont atteint 1 593,2 millions de dollars.

Objectifs des ODM

- **Veiller à ce que d'ici 2015, tous les enfants, filles et garçons, partout dans le monde, aient les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.**
- **Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaires et secondaires de préférence d'ici 2005 et à tous les niveaux d'enseignements en 2015 au plus tard.**
- **Réduire des deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.**
- **Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.**
- **D'ici 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et commencé à inverser la tendance actuelle.**
- **D'ici 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies et commencé à inverser la tendance actuelle.**

Résultats stratégiques	Priorités/résultats intermédiaires	Indicateurs types/résultats immédiats (SDD 2004—2006)
Meilleure qualité de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.	• Renforcement de la programmation dans les secteurs de l'éducation de base, du VIH/sida, de la santé et de la protection des enfants. • Soutien et promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes à tous les programmes, politiques et projets de développement. • Prestation d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.	• Rapport net d'inscriptions à l'école primaire. • Proportion d'élèves (garçons et filles) qui commencent la première année et qui atteignent la cinquième année. • Rapport filles-garçons aux niveaux primaire, secondaire et post-secondaire. • Pourcentage de patients (hommes et femmes) atteints d'une maladie transmise sexuellement (MTS) qui reçoivent un diagnostic, un traitement et des conseils appropriés. • Taux de mortalité : nourrissons, enfants de moins de cinq ans, mortalité maternelle. • Incidence du paludisme et de la tuberculose (hommes et femmes). • Connaissances/compétences des femmes et des organisations féminines pour défendre leurs droits et participer à la prise de décisions. • Systèmes de détection précoce en place dans les pays vulnérables.

Introduction

Le développement est d'abord et avant tout une question humaine. Ce sont des personnes qui s'occupent des ressources humaines et naturelles, qui mettent sur pied les institutions et les mécanismes et qui alimentent la productivité et les échanges sur lesquels repose le développement. L'éducation, la santé et les autres besoins fondamentaux sont les fondements du progrès humain, et l'investissement dans ces secteurs est le moyen le plus efficace pour un pays d'aider à réduire la pauvreté et de contribuer au développement durable, à condition que cet investissement respecte les principes du développement durable.

En septembre 2000, le ministre de la Coopération internationale a présenté le document intitulé *Les priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action*, qui énonce les quatre secteurs d'action prioritaire pour l'ACDI : l'éducation, la santé et la nutrition, le VIH/sida et la protection des enfants. L'objectif des priorités de développement social (PDS) était d'investir stratégiquement dans ces secteurs afin de contribuer de façon plus marquée au bien-être social et économique et d'accélérer les progrès dans l'atteinte des ODM. En 2004–2005, l'ACDI a honoré son engagement de doubler les dépenses consacrées aux PDS entre 2000 et 2005. L'investissement cumulatif visé pour la période de cinq ans avait été fixé à 2,8 milliards de dollars; à la fin de 2004–2005, l'ACDI avait dépassé cet objectif et investi plus de 3,2 milliards de dollars.

Outre les succès qu'elle a remporté en atteignant les objectifs de PDS, l'Agence a également obtenu des résultats éloquents, particulièrement dans les secteurs de la santé, du VIH/sida et de l'aide humanitaire, où son rendement dépasse les attentes. Par ailleurs, des progrès importants ont été réalisés en ce qui concerne la protection des enfants et la promotion de l'égalité entre les sexes.

Objectifs et résultats principaux

Renforcer les programmes éducatifs de base

- Lors du Sommet du G8 de Kananaskis (Alberta) en juin 2002, le Canada s'est engagé à doubler les sommes qu'il affecte à l'éducation de base en Afrique, en les portant à 100 millions de dollars par an d'ici 2005. Cet objectif sera atteint à la fin de 2005. Près de 80 p. 100 de ce budget est dépensé au Mozambique, en Tanzanie, au Sénégal et au Mali, principalement dans l'enseignement primaire. Depuis 2002, six millions d'enfants en plus (près de la moitié était des filles) vont désormais à l'école dans les neuf pays[26] où le Canada finance le système d'éducation. Cela représente près du quart de la population d'âge scolaire.

Encadré 7 : Éducation de base en Afrique : Des résultats

En 2004-2005, l'ACDI a injecté environ 86 millions de dollars dans l'éducation de base en Afrique. Voici les résultats de plusieurs des initiatives réalisées :
Mozambique : L'aide à l'acquisition de matériel pédagogique a permis de fournir de nouveaux manuels scolaires à chaque enfant inscrit à l'école primaire, soit près de 3,5 millions d'enfants. Parmi les autres résultats : intégration accrue à l'enseignement de l'égalité entre les sexes et du VIH/sida, production de manuels pour enseignants et nouvelles méthodes d'enseignement.
Kenya : Le rapport élève-manuel scolaire dans les écoles primaires est passé de 15:1 en 1999-2000 à 3:1 en 2004-2005. Le taux d'inscription brut des filles est passé de 90 p. 100 à presque 100 p. 100 durant la même période.
Tanzanie : Le taux d'inscription net est passé de 65 p. 100 avant la mise en œuvre du projet à 90,5 p. 100 en 2004, avec une proportion presque égale de garçons et de filles. Près de 10 700 nouvelles salles de classe ont été construites et 9 000 nouveaux enseignants ont été formés. Le rapport élève-manuel est passé de 20:1 à 5:1, et la participation communautaire est très active.
Sénégal : Le taux d'inscription brut est passé de 69,4 p. 100 en 2001 à 79,8 p. 100 en 2004, dépassant légèrement l'objectif du gouvernement (79,4 p. 100). Le taux d'inscription à l'école primaire est passé de 81 p. 100 en 2000 à 90,4 p. 100 en 2004. Malgré ces moyennes nationales, il existe encore d'importants écarts entre les filles et les garçons dans les régions les plus pauvres, et ces écarts se creusent à mesure que le niveau de scolarité augmente.
Mali : On a recruté et formé au total 1 290 enseignants contractuels; le taux d'inscription brut est passé de 67 p. 100 en 2003 à 70,5 p. 100 en 2004; le taux d'inscription des filles est passé de 56,4 p. 100 à 59,9 p. 100 et celui des garçons, de 77,9 p. 100 à 81,3 p. 100.

- En plus de l'aide directe de gouvernement à gouvernement, l'ACDI finance les projets d'éducation mis en œuvre par ses partenaires canadiens. En Sierra Leone, les responsables du Plan de parrainage du Canada ont élaboré un programme de renouveau de l'enseignement, qui appuie l'engagement qu'a pris le gouvernement

[26] Mozambique, Tanzanie, Sénégal, Mali, Ouganda, Kenya, Zambia , Malawi et Burkina Faso

d'augmenter les taux d'inscription et de maintien à l'école, et d'améliorer la qualité de l'éducation de base. La Banque mondiale et la Banque africaine de développement mettent en œuvre des initiatives inspirées de ce modèle.

- En 2004–2005, l'ACDI a continué à soutenir la formation des enseignants. En Guyane, les responsables d'un programme de formation des enseignants chargés de l'éducation de base, en place depuis longtemps, ont créé un centre de formation sur place afin de faciliter le télé-enseignement pour les régions reculées mal desservies. Durant la mise en œuvre de ce projet, le nombre d'étudiants passant des examens a augmenté régulièrement, et le taux de réussite aux examens a lui aussi augmenté dans les régions visées par le projet.

- Au Vietnam, l'ACDI a continué à s'appuyer sur le succès de la réforme de l'éducation dans laquelle elle avait investi des fonds, en aidant le ministère de l'Éducation et de la Formation à mettre en œuvre un plan national intitulé « L'éducation pour tous » (EPT). Cette initiative prévoyait la préparation de plans à ce chapitre par les autorités enseignantes provinciales dans le cadre du plan national, et le renforcement de la capacité du ministère à coordonner le processus de planification de l'éducation à l'échelle provinciale.

- Au Bangladesh, l'ACDI aide le Comité pour l'avancement rural du Bangladesh (BRAC), principale ONG du pays, à dispenser un enseignement non officiel à 1 300 000 enfants pauvres des régions éloignées (dont 60 à 65 p. 100 de filles) qui ont abandonné l'école traditionnelle ou n'y ont jamais été inscrits, y compris des enfants de groupes ethniques minoritaires et des enfants handicapés. En 2004–2005, le BRAC administrait 16 000 écoles maternelles et 31 000 écoles primaires.

Renforcer les programmes de lutte contre le VIH/sida

- En 2004–2005, l'ACDI a largement contribué à la lutte contre le VIH/sida, en finançant à la fois des initiatives internationales et nationales. Grâce à un apport de fonds spéciaux en fin d'année, l'Agence a versé 140 millions de dollars dans le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP), doublant ainsi la contribution prévue pour 2004–2005. Le FMLSTP a permis d'aider des dizaines de millions de personnes grâce à des programmes de prévention : campagnes d'incitation au changement de comportement, distribution de condoms, aide aux utilisateurs de drogues injectables, aux travailleurs du sexe et aux populations mobiles, programmes scolaires, et initiatives de sensibilisation. Le Fonds appuie également l'amélioration des infrastructures et le perfectionnement des compétences. En 2004, plus de 350 000 personnes travaillant pour des ministères de la Santé, des organisations communautaires et des programmes d'éducation ont reçu une formation.

- L'ACDI a également compté parmi les premiers donateurs qui ont contribué à l'initiative de lutte contre le VIH/sida « 3 millions d'ici 2005 » de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), en y injectant 100 millions de dollars sur deux ans

(2004–2006). Grâce à cette initiative, environ un million de personnes bénéficient actuellement d'une trithérapie antirétrovirale, et ce nombre est en augmentation dans toutes les régions. En 2005, l'ACDI sera représentée au sein du comité directeur chargé d'une évaluation indépendante de cette initiative pour le compte de plusieurs pays, sous l'égide de l'OMS.

- Le Canada, qui préside le Conseil de coordination du programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), a beaucoup aidé à l'amélioration de la coordination entre donateurs, la promotion de l'efficacité et de l'efficience du bureau du Conseil, la promotion d'une approche de la réduction des préjudices et de la prévention du VIH/sida fondée sur les droits (en particulier grâce à l'élargissement de la Coalition mondiale sur les femmes et le sida), et en supervisant l'application des « Trois principes »[27].

- L'ACDI soutient non seulement les initiatives internationales, mais aussi les programmes nationaux de lutte contre le VIH/sida dans divers pays, dont un grand nombre sont africains: Nigéria, Ghana, Afrique du Sud, Zimbabwe, Tanzanie, Kenya, Malawi et Mozambique (*voir l'encadré 8*). Le FCA injectera 50 millions de dollars entre 2002 et 2007 afin d'appuyer la recherche de vaccins contre les souches virales courantes en Afrique.

---

[27] Un cadre national d'action contre le VIH/sida qui permet d'intégrer la coordination des activités de tous les partenaires; un organisme national de coordination de la lutte contre le sida bénéficiant d'un large appui multisectoriel; et un système national de suivi et de surveillance.

Encadré 8 : La lutte contre le sida au Mozambique – Une approche globale

Le Mozambique est un pays que l'ACDI juge prioritaire dans le cadre de la lutte contre le VIH/sida. L'ACDI contribue à des programmes nationaux intégrés auxquels participent plusieurs donateurs, notamment le Fonds commun de soutien au secteur de la santé et le Fonds commun de soutien au Conseil national sur le sida.
Voici certains des résultats qu'ont généré les programmes de lutte contre le VIH/sida de l'ACDI :

- Accès d'un plus grand nombre de Mozambicains aux traitements contre le VIH/sida. Voici les progrès réalisés en 2004 :
    - 6 226 Mozambicains ont bénéficié d'une thérapie antirétrovirale;
    - 4 047 femmes et 4 950 enfants ont reçu un traitement de prévention de la transmission de la mère à l'enfant;
    - on a créé 25 hôpitaux de jour offrant la thérapie antirétrovirale;
    - on a formé 50 médecins à propos de la thérapie antirétrovirale.
- Accès d'un plus grand nombre de Mozambicains à l'information sur la prévention du VIH/sida et aux services connexes. Voici les résultats obtenus :
    - 300 000 personnes ont reçu des services de counselling et ont subi un test de dépistage;
    - 113 sites de consultation et de dépistage volontaires en activité.
- Le volet stratégique du plan stratégique national de lutte contre le VIH/sida pour 2005-2009 a été approuvé.
- On a offert un soutien accru aux collectivités et aux organisations locales grâce au Conseil national sur le sida.
- L'ACDI a reçu l'autorisation de mettre en œuvre les initiatives suivantes en 2004-2005 : fonds de soutien ponctuel pour la lutte contre le VIH/sida (4 M$, 2004-2008); initiative visant les orphelins et les enfants rendus vulnérables par le VIH/sida au Mozambique (1,183 M$, 2005-2006); formation relative au programme du renouveau de la santé (Health Renewal Program) au Mozambique (1,165 M$; 2005-2008).

- Au Cambodge, un programme de prévention et de sensibilisation financé par l'ACDI a permis de faire passer le taux de prévalence du VIH le long des principaux axes routiers de 3,9 p. 100 en 1999 à 1,9 p. 100 en 2003. En Haïti, malgré l'instabilité politique et les ravages causés par l'ouragan Jeanne, le ministère de la Santé, des groupes communautaires et des donateurs, dont le Canada, ont intensifié leurs activités de coordination, formé plus de 70 p. 100 des travailleurs de la santé dans leur domaine de spécialité et étendu la portée des services au sein des écoles et des organisations communautaires, et parmi les travailleurs du sexe. L'ACDI a investi plus de 2,2 millions de dollars dans ce projet en 2004–2005.

- L'aide au Programme de lutte contre le VIH/sida du Caribbean Epidemiology Centre, initiative à laquelle participent plusieurs donateurs (dont l'ACDI, qui a versé 1,042 million de dollars en 2004–2005), a permis aux pays membres de mettre en œuvre des plans nationaux et de créer des programmes comme celui sur la prévention de la transmission de la mère à l'enfant. De plus, le Centre a négocié un prix réduit pour les médicaments antirétroviraux nécessaires dans la région.

- En Europe centrale et orientale, l'ACDI soutient un programme régional triennal à hauteur d'un million de dollars (377 522 $ ont été déboursés en 2004–2005) qui encourage la « réduction des préjudices[28] » afin d'enrayer la prolifération du VIH/sida en Russie, en Ukraine, en Géorgie et au Tadjikistan. Par exemple, grâce à cette initiative, le ministère géorgien de la Santé a créé un conseil consultatif chargé de recommander les changements à apporter aux politiques et aux lois en vigueur, et l'administration pénitentiaire ukrainienne s'est engagée à élaborer des programmes de lutte contre le VIH et la toxicomanie en prison.

- L'ACDI souhaite également que la sensibilisation au sida soit intégrée aux principaux programmes d'enseignement dans des pays comme le Mozambique ou Haïti. Dans sept pays du Sud-Est de l'Europe, dans le cadre d'un programme de prévention du VIH/sida axé sur les jeunes, les ministères de l'Éducation ont intégré à leurs programmes scolaires officiels l'éducation sexuelle et l'acquisition d'aptitudes à la vie quotidienne. En Bosnie-Herzégovine, 236 des 300 écoles secondaires ont adopté le nouveau programme d'études et, en Macédoine, il est mis en œuvre à titre de programme pilote dans huit écoles.

Renforcer les programmes dans le domaine de la santé et de la nutrition

- En 2004–2005, l'ACDI a largement contribué aux efforts déployés à l'échelle internationale en vue de régler les problèmes liés à la santé et à la nutrition. Le Canada apporte sa contribution sur le plan financier et en matière d'élaboration de politiques à diverses organisations : UNICEF, OMS, Organisation panaméricaine de la santé (OPS) et Fonds des Nations Unies pour la population.

- L'ACDI contribue en outre à divers fonds spéciaux qui ont généré d'excellents résultats. Le Canada est l'un des fondateurs et principaux donateurs (25 millions de dollars en 2004–2005) du Dispositif mondial de financement des médicaments antituberculeux, dont on estime qu'il a permis de fournir des médicaments contre la tuberculose à environ 4,48 millions de patients dans 58 pays depuis 2001. Grâce à un apport de fonds spéciaux en fin d'année, l'ACDI a par ailleurs injecté une somme supplémentaire de 160 millions de dollars dans l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI) et 42 millions dans l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite (GPEI). (*Voir l'encadré 9*).

---

[28] La réduction des préjudices constitue une approche pragmatique et humanitaire visant à limiter les préjudices individuels et sociaux associés à la consommation de drogue, en particulier le risque d'infection par le VIH; elle vise un grand nombre de services destinés aux toxicomanes, dont l'échange d'aiguilles et de seringues, les traitements de substitution et d'autres services de soutien.

Encadré 9 : Vers un monde sans polio en 2008

Depuis 1988, le Canada compte parmi les cinq principaux donateurs de l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite (GPEI), dans laquelle il a déjà injecté 165 millions de dollars, dont 42 millions en 2004-2005.

Grâce à la multiplication des vaccinations dans le monde, le nombre de cas de polio déclarés est passé de plus de 350 000 en 1988 à 1 255 en 2004. C'est en Afrique qu'on continue d'observer le plus grand nombre de cas de polio. L'objectif du GPEI est l'éradication de la polio à l'échelle planétaire d'ici la fin de 2008. Le Canada continue de travailler avec les pays du G8 et d'autres partenaires afin d'appuyer cet effort, en particulier grâce à l'initiative d'éradication de la polio menée par l'Organisation mondiale de la santé et Rotary International.

À l'automne de 2004, la réaction rapide du Canada à une épidémie de polio au Nigeria, qui menaçait l'ensemble de la région, a permis à un million de personnes dans 23 pays de vacciner 80 millions d'enfants de moins de cinq ans, contenant ainsi l'épidémie. Grâce à des interventions rapides comme celle-ci et à l'engagement permanent du Canada dans la lutte contre cette maladie, nous nous rapprochons de l'échéance de 2008 et d'un monde libéré de la polio.

- Les moustiquaires traitées de façon permanente aux insecticides sont le moyen le plus économique de prévenir le paludisme et donc de réduire le fardeau que cette maladie représente pour les systèmes de santé en Afrique. En décembre 2004, la contribution de 4,5 millions de dollars de l'ACDI à la Croix-Rouge canadienne a permis de fournir plus de 700 000 moustiquaires traitées de façon permanente aux insecticides à tous les ménages comptant des enfants de moins de cinq ans, et ce dans le cadre d'une campagne nationale pour la santé des enfants au Togo (Afrique de l'Ouest). C'était la première fois que la distribution de moustiquaires à l'échelon national était associée à une campagne de vaccination, et les résultats préliminaires indiquent que la campagne a été couronnée de succès. L'ACDI continue également d'appuyer le programme africain de lutte contre l'onchocercose, qui traite chaque année plus de 40 millions de personnes contre la cécité des rivières. Parmi les autres programmes régionaux, on compte un projet de coopération technique mené à bien en Asie du Sud-Est, qui a permis de former 52 participants dans les domaines de la biosécurité et du confinement biologique, dans le cadre d'une stratégie régionale pour lutter contre les épidémies de nouvelles maladies infectueuses touchant les êtres humains et les animaux.

- Durant la période à l'étude, l'ACDI est demeurée un des principaux bailleurs de fonds des programmes d'apport supplémentaire en vitamine A, en collaboration avec l'UNICEF et les responsables de l'Initiative pour les micronutriments, à Ottawa. Ces derniers estiment qu'en 2004 l'aide de l'ACDI (23 millions de dollars en 2004–2005) a permis de fournir des doses de vitamine A à plus de 200 millions d'enfants de moins de cinq ans, sauvant ainsi de la mort plus de 300 000 d'entre eux.

- De plus, l'Agence a continué à déployer de nombreux efforts afin de réduire le taux de mortalité lié à la maternité. En 2004–2005, elle a injecté 700 000 $ dans

un nouveau partenariat international axé sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants (Partnership for Maternal, Newborn and Child Health). En outre, grâce au soutien qu'elle a accordé au Fonds des Nations Unies pour la population, l'ACDI a permis d'améliorer l'accès aux soins de santé génésique pour la prévention et le traitement de la fistule obstétrique dans 20 pays, et offert des services obstétriques d'urgence en Afghanistan, où le taux de mortalité lié à la maternité est l'un des plus élevés au monde.

- L'ACDI a continué à appuyer les améliorations apportées à la prestation de services de santé. L'aide apportée aux responsables des soins de santé communautaire au Mali a permis à plus de gens de se faire soigner; la proportion d'habitants vivant à 5 km ou moins d'une clinique est passée de 33 p. 100 en 2002 à 46 p. 100 en 2004; le taux de naissances assistées d'enfants vivants est passé de 36 p. 100 à 44 p. 100, et le taux de vaccination des nourrissons, de 52 p. 100 à 87 p. 100. Au Bangladesh, le Centre for Health and Population Research continue d'étudier les problèmes de santé touchant les populations pauvres et vulnérables, et à offrir des services de santé. En Équateur, un important programme de lutte contre la tuberculose permet de détecter et de traiter la maladie dans les trois provinces les plus peuplées, grâce à une approche qui sert aujourd'hui de modèle pour le traitement de la tuberculose dans d'autres pays.

- Les services d'alimentation en eau potable et d'hygiène publique améliorent l'état de santé des populations de collectivités du monde entier, de l'Indonésie au Malawi en passant par le Pérou, où plus de 360 000 personnes ont bénéficié d'un récent projet visant à renforcer la capacité à offrir ces services dans les municipalités.

- En 2004–2005, l'ACDI a facilité les travaux de reconstruction après le passage de l'ouragan Mitch au Honduras. La dernière année d'affectation du fonds de transformation d'après-Mitch (4,5 millions de dollars sur sept ans) a permis de mener à bien divers projets d'infrastructure, qui visaient des écoles, des établissements de soins de santé, des latrines et des systèmes d'approvisionnement en eau sur la côte nord du Honduras.

Renforcer les programmes de protection des enfants

- Le Canada contribue principalement à la protection des enfants contre la violence, l'exploitation et la discrimination en apportant une aide régulière à l'UNICEF (financement de base de 13,5 millions de dollars en 2004–2005). L'ACDI appuie en outre divers projets individuels, en collaboration avec l'UNICEF, dont un projet au Sri Lanka qui vise à réclamer la libération de tous les enfants employés par le gouvernement ou les forces armées rebelles, et à offrir des centres de transit et une aide à la réintégration aux enfants libérés. Dans le cadre d'une autre initiative, l'UNICEF a facilité le retour à l'école de près de 7 000 enfants, la création de classes de rattrapage pour environ 45 000 élèves et la restauration de 241 édifices scolaires.

- En 2004–2005, l'ACDI a commencé à élaborer une stratégie sur les droits de l'enfant pour son programme de coopération avec l'Égypte, qui intègre les droits des enfants et leur protection dans sa programmation en matière de développement de l'emploi et des petites entreprises, d'éducation de base et d'égalité entre les sexes. L'ACDI a par ailleurs collaboré avec le gouvernement et des partenaires de la société civile afin d'élaborer, de mettre à l'essai et de diffuser plusieurs outils innovateurs axés sur l'alphabétisation, et octroyé de petits prêts afin d'aider les enfants qui travaillent dans une micro-entreprise ou une petite entreprise.

- Durant la période à l'étude, l'ACDI a continué d'appuyer la réadaptation et la réinsertion sociale des enfants touchés par la guerre. Une étude financée par l'Agence qui portait sur les jeunes filles enlevées durant le conflit en Angola a permis à l'ACDI et à ses partenaires de répondre aux besoins de ces jeunes filles dans le cadre d'autres efforts de démobilisation. Les jeunes qui ont été pris dans la tourmente de la guerre civile en Colombie ont joué un rôle important dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet très fructueux baptisé Résolution des conflits pour les adolescents. En septembre 2004, le Bureau international d'éducation de l'UNESCO a jugé que ce projet reflétait des pratiques exemplaires en matière d'éducation.

- En Afrique de l'Ouest, l'ACDI appuie un projet d'Aide à l'enfance - Canada (plus de 500 000 dollars y ont été investis en 2004–2005), qui porte sur le trafic d'enfants dans la région transfrontalière entre le Mali, le Burkina Faso, la Guinée et la Côte d'Ivoire. Ce projet a permis de sensibiliser la population à propos de ce phénomène, de protéger les enfants migrants en situation dangereuse et de les aiguiller vers des services sociaux. Les responsables du projet ont élaboré une méthode et des outils visant à renforcer la capacité des organisations de la société civile et des pouvoirs publics à lutter contre le trafic d'enfants. De plus, en menant ses propres enquêtes sur les parcours empruntés par les trafiquants, l'Agence a pu informer les autorités de ces actes criminels.

Soutenir et promouvoir l'intégration du principe de l'égalité des sexes

- En 2004–2005, l'ACDI a collaboré avec plusieurs gouvernements nationaux afin de les aider à mieux intégrer l'égalité des sexes. Par exemple, les échanges de vues avec le gouvernement du Sénégal l'ont incité à adopter une stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes au début de l'année 2005. En outre, l'ACDI a appuyé la mise en œuvre d'un plan d'action pour une réforme visant l'égalité des sexes au Pakistan. Au Nicaragua, le soutien de l'ACDI a favorisé la consolidation du plan national pour l'équité entre les sexes, qui fait maintenant partie du Plan national de développement et est financé grâce à des fonds provenant du budget national. Sur le plan des programmes, l'ACDI a veillé à ce que le principe de l'égalité des sexes soit intégré à la conception des projets dans le domaine de l'éducation, ce qui a eu pour effet d'accroître l'accès aux

études et le taux de réussite scolaire au Bangladesh, en Égypte, au Kenya, au Mozambique, au Sénégal et en Ouganda.

- Le bilan favorable de l'ACDI en ce qui a trait à la promotion de l'égalité entre les sexes a été souligné par des observateurs et des partenaires en 2004–2005. Mentionnons que le conseiller de l'ACDI en matière de développement social et d'égalité entre les sexes au Burkina Faso a été fait, à l'occasion de la Journée internationale de la femme, chevalier de l'Ordre National de ce pays en raison de son aide à l'élaboration de la politique nationale en matière de promotion de la femme.

- L'ACDI a financé un vaste éventail d'activités destinées à promouvoir les droits de la femme, notamment sa participation au processus décisionnel. Au Ghana, durant les élections de 2004, l'aide de l'ACDI a permis aux organisations civiles d'attirer l'attention sur les inégalités qui existent entre les sexes au chapitre de la gouvernance et de la prise des décisions politiques. En Bolivie, en Colombie, en Équateur et au Pérou, les fonds alloués à l'échelle locale pour la promotion de l'égalité des sexes ont favorisé la candidature de femmes dans le cadre d'élections municipales et nationales. Au Bangladesh, la formation en matière d'emploi et de crédit fournie dans le cadre du Programme d'entretien rural a permis aux femmes d'assumer des rôles de leaders dans leur collectivité. Plus de 2 000 femmes ont reçu une formation relative au leadership dans le cadre de cette initiative, parmi lesquelles 100 ont été élues au sein d'une administration locale.

- En 2004–2005, l'ACDI a poursuivi ses efforts pour intégrer le principe de l'égalité des sexes à ses politiques, programmes et priorités internes. Au cours de la période examinée, l'Agence a terminé l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement complexe et novateur pour sa politique en matière d'égalité des sexes. Le *Cadre d'évaluation des résultats en matière d'égalité entre les sexes* aidera l'ACDI à mieux assurer le suivi des résultats obtenus au regard de la lutte contre l'inégalité entre les sexes grâce à ses investissements. C'est la première fois qu'un tel cadre d'évaluation est élaboré par un pays membre de l'OCDE pour une politique transversale et il a déjà suscité un vif intérêt dans les autres pays. En avril 2005, le Comité permanent de la condition féminine du Canada a déclaré dans un rapport que le Cadre était un exemple encourageant de ce qui pouvait être fait pour soutenir l'exécution du mandat qui incombe à chaque ministère d'effectuer des analyses comparatives entre les sexes.

Fournir une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de conflit et dans d'autres situations d'urgence

- En 2004–05, l'ACDI est intervenue dans des situations d'urgence importantes, ce qui lui a fait dépenser 50 p. 100 de plus que prévu en aide humanitaire (*on trouve dans le tableau 5 les détails relatifs à ces dépenses*). Parmi ces situations, mentionnons des catastrophes naturelles telles que des ouragans survenus dans les Caraïbes, où l'Agence a dépêché une aide d'urgence pour les populations touchées et a soutenu le relèvement à long terme, notamment à la Grenade, à

Cuba, en Jamaïque et en Haïti. (*Pour en savoir plus sur le rôle de chef de file joué par l'ACDI en ce qui concerne l'aide à Haïti, voir l'encadré 15.*)

- Toutefois, la catastrophe la plus importante a été le tremblement de terre et le tsunami qui se sont produits dans l'océan Indien. Sur les 216 millions de dollars dépensés en 2004–2005 par l'ACDI en aide humanitaire non alimentaire, 110 millions étaient destinés à répondre aux besoins engendrés par le tsunami (*pour de plus amples renseignements sur l'aide fournie par le Canada, en particulier par l'ACDI, ainsi que sur les résultats de cette aide, voir l'encadré 10*).

Tableau 5 : Aide Humanitaire – Dépenses réelles[29]

	2000–2001	2001–2002	2002–2003	2003–2004	2004–2005
Aide humanitaire et secours d'urgence*	158,7 millions de dollars	174,3 millions de dollars	195,3 millions de dollars	228,2 millions de dollars	335,9 millions de dollars

- Outre l'aide qu'elle a fournie à la suite du tsunami, l'ACDI est également intervenue en Afrique dans des situations de crise liées à des conflits. En République démocratique du Congo, l'Agence a secondé l'UNICEF pour fournir une aide d'urgence visant l'approvisionnement en eau et les services sanitaires de même que des fournitures scolaires et un soutien aux victimes de violence sexuelle ou de celle issue de préjugés sexistes. Dans le Nord de l'Ouganda, l'ACDI a appuyé Vision mondiale Canada dans ses efforts pour assurer un enseignement d'urgence aux enfants déplacés à l'intérieur du pays. Elle a aussi appuyé le Haut Commissariat des Nations Unis pour les réfugiés (HCR) afin de permettre à des dizaines de milliers de réfugiés de refaire leur vie en Angola et au Burundi. L'ACDI a aussi fourni une aide humanitaire et d'autres formes d'aide en réaction à la tragédie dans le Darfour, au Soudan (*voir l'encadré 12*).

- Cinquième plus important bailleur de fonds du Programme alimentaire mondial (PAM) à l'échelle internationale, l'ACDI a débloqué, en 2004–2005, 83 millions de dollars pour fournir une aide alimentaire d'urgence qui a profité à près de cinq millions de personnes en Éthiopie, en Haïti, au Soudan ainsi que dans les pays touchés par le tsunami. Ce dernier a fait prendre conscience au monde entier de la nécessité d'investir davantage dans les efforts de prévention des catastrophes. En 2004–2005, grâce à son fonds de cinq millions de dollars pour la prévention des catastrophes naturelles, l'ACDI a appuyé divers programmes visant à assurer la préparation aux catastrophes et à prévenir ces dernières, notamment des initiatives du Secrétariat international pour la prévention des catastrophes naturelles, de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du PNUD. Par ailleurs, l'ACDI a également versé un million de

[29] Comprend l'aide alimentaire fournie dans le cadre de l'assistance humanitaire.

dollars au compte spécial du FMI destiné à aider les pays sinistrés à faire face aux problèmes liés à la balance des paiements engendrés par des situations d'urgence.

Encadré 10 : Le Canada apporte son aide aux survivants du tsunami survenu dans l'océan Indien

Le Canada s'est engagé à débloquer 425 millions de dollars en cinq ans pour les pays touchés par le tremblement de terre et le tsunami survenus en décembre 2004 dans l'océan Indien, somme dont l'ACDI gère 383 millions de dollars. L'Agence a versé 37,2 millions de dollars en guise d'aide immédiate en répondant à l'appel spontané de l'ONU et en donnant des subventions à des organismes de l'ONU, à la Croix-Rouge et à certaines ONG canadiennes. L'un des éléments clés du programme d'aide annoncé par le gouvernement canadien résidait dans la promesse de verser une contribution égale aux dons faits aux ONG admissibles, promesse à la suite de laquelle 213 millions de dollars ont été amassés pour soutenir les mesures de secours et de reconstruction. Au 31 mars 2005, l'ACDI avait versé, dans le cadre de son Programme de contribution à part égale, 88,5 millions de dollars additionnels aux ONG admissibles pour ces initiatives. Environ 133 millions de dollars ont été affectés, pour les quatre années à venir, à la reconstruction dans le cadre des programmes réguliers de l'ACDI et 124 millions de dollars dans le cadre du Programme de contribution à part égale. Voici quelques exemples d'activités que l'ensemble de ces fonds ont servi à soutenir.

- Vision mondiale Canada a distribué des articles non alimentaires et des trousses d'hygiène à plus de 70 000 familles en Indonésie, au Sri Lanka, en Inde et en Thaïlande; elle a aussi fourni une aide pour la réparation du matériel de pêche et la construction d'abris temporaires en Indonésie et au Sri Lanka.
- CARE Canada a fourni des articles ménagers, du matériel pour la construction d'abris et un soutien pour un programme de nettoyage visant à assurer un moyen de subsistance à 25 000 familles afin qu'elles puissent reprendre une vie normale. L'organisation a également rétabli l'approvisionnement en eau, mesure qui a profité à 100 000 personnes en Indonésie et en Inde.
- Plus de 18 millions de dollars versés par l'ACDI à l'UNICEF ont permis, avec l'aide d'autres donateurs, de fournir approximativement 100 000 moustiquaires de lit à environ 200 000 femmes et enfants afin de prévenir la malaria; de vacciner près de 1,1 million d'enfants contre la rougeole et de distribuer à peu près 2,6 millions de comprimés de fer à 26 000 femmes enceintes.
- La Société canadienne de la Croix-Rouge a expédié au Sri Lanka, en Indonésie, en Inde et aux Maldives du matériel de secours d'une valeur de 33 millions de dollars, notamment 200 tonnes de matériel pour purifier l'eau et construire des abris. Elle a également envoyé dans la région des représentants canadiens possédant une solide formation afin qu'ils participent à la coordination de l'aide aux victimes.
- Le Canada a versé 10,5 millions de dollars au PAM pour la distribution de rations alimentaires d'urgence. Les responsables du programme ont utilisé 9 millions de dollars pour acheter des produits alimentaires, et 1,5 million de dollars pour assurer la logistique liée à la distribution de ceux-ci. Grâce à l'aide de l'ACDI et d'autres donateurs, le PAM a permis la distribution de nourriture à plus de 1,3 million de personnes.
- Oxfam Canada a amélioré l'alimentation en eau et les installations sanitaires dans le Nord de Sumatra et au Sri Lanka, et a permis à 56 000 familles d'avoir accès à des abris et à des articles ménagers.
- Au Sri Lanka et en Indonésie, Aide à l'enfance Canada a fourni de la nourriture, des abris, des articles ménagers et du matériel pour la purification de l'eau à 40 000 familles. L'organisme a également réuni des familles et adapté les abris temporaires aux besoins des enfants.
- La International Development and Relief Foundation, l'une des premières ONG à se rendre à Banda Aceh, a fourni de l'eau potable, de la nourriture, du lait maternisé, du désinfectant ainsi que des latrines à 500 familles.
- Le Christian Reform World Relief Committee a aidé plus de 15 000 personnes en fournissant des services de santé d'urgence, un soutien permettant de répondre aux nécessités de la vie et des articles

non alimentaires essentiels. L'organisme a aussi donné du matériel scolaire à plus de 2 000 enfants, qui ont pu retourner à l'école et retrouver un peu de stabilité.

- Dans le cadre des efforts déployés par le gouvernement fédéral canadien, l'équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART) a été envoyée au Sri Lanka. Les équipes médicales du DART ont traité environ 7 628 patients tandis que les ingénieurs ont fourni approximativement 3,5 millions de litres d'eau potable.

Au total, plus de deux millions de personnes ont profité de cette aide, laquelle a permis de réduire la mortalité et la morbidité, de répondre aux besoins de base en santé, en éducation et en nutrition ainsi que sur le plan de l'approvisionnement en eau, des installations sanitaires et des abris, tout en permettant aux personnes touchées de retrouver leur mode de substance, qu'il s'agisse de la pêche ou de l'agriculture.

2.1.3 Gouvernance

Les dépenses prévues pour les programmes de l'ACDI touchant la gouvernance pour 2004–2005 s'élevaient en tout à 430,5 millions de dollars, alors que le total des dépenses réelles pour la même période s'établit à 426,4 millions de dollars.

Résultats stratégiques	Priorités/Résultats intermédiaires	Indicateurs types/Résultats immédiats (SDD 2004—2006)
Améliorer les structures de gouvernance et les capacités institutionnelles, renforcer la société civile, consolider la paix et la sécurité, favoriser un plus grand respect des droits de la personne et des principes démocratiques.	• Promouvoir une réforme du secteur public et une utilisation accrue de systèmes fondés sur des règles pour régir les affaires économiques, politiques et sociales. • Créer des institutions et des mécanismes démocratiques qui assurent une représentation et une participation de tous les membres de la société. • Favoriser une promotion et une protection accrues des droits de la personne par les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile. • Accorder davantage d'attention à la prévention des conflits, à la réconciliation après les conflits, à la consolidation de la paix et à la sécurité.	• Indicateurs composites relatifs à la primauté du droit, à l'efficacité des pouvoirs publics, à la lutte contre la corruption et à la qualité de la réglementation (Banque mondiale). • Mesure dans laquelle le pays respecte les instruments internationaux relatifs aux droits de la personne. • Nombre de conflits violents et de menaces à la sécurité. • Équilibre dans la proportion d'hommes et de femmes qui participent aux processus décisionnels des institutions, des mécanismes et des processus liés à la gestion de la paix et des conflits.

Introduction

Les pays en développement et les pays industrialisés s'accordent pour dire que la paix et la bonne gouvernance sont des conditions essentielles à la réalisation des ODM. Cependant, bon nombre de pays en développement sont de nouvelles démocraties qui tentent de mettre sur pied des institutions, de moderniser leur fonction publique, d'instaurer la primauté du droit et d'établir la paix et la stabilité chez eux. Il faut accorder

une attention particulière aux pays en crise, où la gouvernance est défaillante ou risque de le devenir. C'est souvent dans ces pays qu'il est le plus difficile d'atteindre les ODM.

Pour établir une bonne gouvernance et instaurer la sécurité, il faut un appui dans de nombreux domaines. En 2004–2005, les programmes de l'ACDI visant l'amélioration de la gouvernance étaient centrés sur le renforcement de la démocratisation, des droits de la personne, de la primauté du droit, des institutions publiques ainsi que des efforts de prévention des conflits et de consolidation de la paix. Le lancement par l'ACDI du Corps canadien, désormais un important point de convergence pour l'aide canadienne en matière de gouvernance, constitue l'un des faits saillants de la période examinée (*voir les encadrés 11 et 20*).

Principaux objectifs et résultats

Promouvoir une réforme du secteur public et une utilisation accrue de systèmes fondés sur des règles

- L'ACDI a soutenu des réformes judiciaires entreprises dans un certain nombre de pays. Par exemple, l'Agence a fourni de l'aide technique à la Chine, à travers le Centre international pour la réforme du droit criminel, une ONG canadienne affiliée avec l'ONU. Ceci a permis de faciliter le processus d'enquête dans 35 000 cas de corruption de la fonction publique. Le travail du Centre international vise le renforcement de la primauté du droit en accord avec les standards internationaux visant le droit, et les droits humains. En Bosnie-Herzégovine, une formation en matière de règlement extrajudiciaire des différends a permis d'améliorer l'efficacité des tribunaux de Banja Luka et de réduire l'arriéré des dossiers (certaines affaires, qui étaient en attente depuis en moyenne six à huit ans, ont été réglées en quelques jours). Au Mali, l'ACDI a versé un million de dollars pour appuyer la mise en œuvre d'un programme national de réforme visant à renforcer les institutions, les pouvoirs et les mécanismes du système judiciaire.

- L'ACDI a continué à appuyer le renforcement des organisations régionales en fournissant une aide globale de 5,5 millions de dollars à la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique afin d'améliorer la gestion des affaires publiques et la participation du public à cette dernière, ainsi que les compétences des fonctionnaires en matière d'analyse des politiques, de gestion financière et de reddition de comptes. L'ACDI soutient également le renforcement des capacités chez les parlementaires et leur personnel. Le Réseau des parlementaires africains contre la corruption (qui a bénéficié d'un octroi de 270 000 dollars en 2004–2005) élabore actuellement des lois anti-corruption et des lignes directrices en la matière à l'intention des pays qui en sont membres; son succès lui a déjà valu de recevoir des fonds d'autres donateurs.

- Par le truchement du Programme panafricain, l'ACDI renforce les institutions chargées du contrôle financier en Afrique francophone de manière à améliorer leurs capacités, leur intégrité et leur efficacité de même que la reddition de

comptes dans les rapports et la gestion des fonds publics à titre de fiduciaire. L'ACDI appuie également le Partenariat pour le développement municipal qui cherche à rehausser les conditions de vie en milieu urbain dans les régions centrale et occidentale de l'Afrique en améliorant la gouvernance, la démocratie et la prestation des services essentiels.

- En 2004–2005, l'ACDI a encore débloqué des fonds pour soutenir les réformes visant le secteur public. À ce chapitre, mentionnons que Saint-Vincent-et-les Grenadines a amélioré sa structure de gouvernance financière grâce au soutien de l'ACDI (qui se chiffre à plus de 2,3 millions de dollars pour 2004–2005) et est devenu le chef de file de sa région en matière de réforme fiscale. Cet État a notamment actualisé sa *loi sur les finances publiques* afin d'assurer une meilleure reddition de comptes, procédé à une décentralisation de la gestion et mis en place d'outils de gestion informatisés. Il a aussi revu sa *loi sur la vérification des comptes publics* de façon à ce que le vérificateur général jouisse d'une plus grande indépendance.

Créer des institutions et des mécanismes démocratiques qui assurent une représentation et une participation de tous les membres de la société

- En Tanzanie, l'ACDI a facilité la création d'un registre électoral permanent, ce qui permis l'inscription de 8,5 millions d'électeurs, dont la moitié étaient des femmes. Le projet a aussi permis de soutenir des programmes de sensibilisation des citoyens et des électeurs qui ont touché un adulte sur quatre au pays. D'autres pays (notamment l'Éthiopie, le Ghana, le Mozambique, la Cisjordanie et Gaza, Haïti, l'Indonésie, le Mali et l'Ukraine) ont reçu de l'aide pour organiser des élections. Une partie de cette aide est fournie par des instances multilatérales. Par exemple, comme elle contribue au financement du PNUD, l'Agence se trouve à soutenir la création d'un parlement sur trois et la tenue d'une élection toutes les deux semaines, en moyenne.

- En mars 2005, le Canada a été le premier pays donateur à contribuer au fonds du PNUD destiné à soutenir le Mécanisme africain d'examen par les pairs, un processus unique en son genre grâce auquel plus de deux douzaines de pays d'Afrique adoptent des pratiques exemplaires communes dans quatre domaines : démocratie et gouvernance politique, gouvernance et gestion économiques, gouvernance d'entreprise et développement socio-économique.

- Au Cambodge, grâce au fonds pour les initiatives de la société civile, les ONG participantes sont mieux en mesure de fournir des services aux citoyens (des services juridiques et de la formation électorale, par exemple). En outre, le gouvernement royal s'est engagé dans des réformes en matière de gouvernance. Les organisations soutenues dans le cadre de ce projet ont fait savoir que des organismes gouvernementaux ont demandé à recevoir une formation dans les domaines des droits de la personne et de la démocratisation. Le projet a aussi

amélioré l'accès des groupes vulnérables à la représentation juridique ainsi que celui des femmes à des postes électifs.

- L'ACDI a aidé les administrations locales et cantonales de Tuzla, en Bosnie-Herzégovine, à renforcer leurs capacités afin qu'elles mettent en place un processus de planification participatif caractérisé par une forte participation du public (ce en quoi il diffère grandement des processus traditionnels) qui est vite devenu un modèle dans ce pays. Le nombre croissant de demandes reçues par l'équipe responsable du projet de Tuzla pour l'obtention d'information ou le transfert des connaissances de cette dernière témoigne de l'ampleur de la sensibilisation et de l'intérêt suscités par ce nouveau processus en Bosnie-Herzégovine et dans toute la région.

Encadré 11 : Le Corps canadien et la mission d'observation des élections en Ukraine

Les élections présidentielles de décembre 2004 se sont révélées être une étape importante dans la voie vers la démocratie pour ce pays. Le premier tour de scrutin, tenu en octobre 2004, a été entaché de graves irrégularités. Les observateurs internationaux ont également déterminé que le scrutin de ballottage de novembre 2004 entre le candidat du gouvernement, Viktor Ianoukovitch, et celui de l'opposition, Viktor Iouchtchenko, avait aussi été entaché de graves irrégularités. En réaction au résultat du scrutin de novembre, le peuple ukrainien s'est soulevé, et des manifestations réunissant jusqu'à 400 000 personnes (à Kiev) ont eu lieu, ainsi que de plus petits rassemblements (dans un certain nombre de centres, un peu partout au pays). La cour suprême d'Ukraine a alors convoqué un deuxième tour de scrutin.

Le 26 décembre 2004, Viktor Iouchtchenko était officiellement élu président. Près de 13 000 observateurs internationaux étaient présents, dont des Canadiens, ce qui a permis la tenue d'élections davantage conformes aux normes internationales et une campagne électorale se déroulant dans des conditions plus équitables que lors des campagnes antérieures.

L'aide apportée pour appuyer la tenue des élections présidentielles en Ukraine a fourni l'occasion d'annoncer la création du Corps canadien, un nouveau mécanisme qui mobilise les Canadiens pour les faire participer à des programmes de gouvernance mis en œuvre à l'étranger (*voir l'encadré 20 pour plus de détails*). Près de 1 000 observateurs des élections canadiens ont appuyé les élections présidentielles de décembre 2004, dont 500 membres du Congrès ukrainien canadien et 463 personnes mobilisés par le biais du Corps canadien. Le financement de la mission du Corps canadien a été fourni dans le cadre du projet d'appui au processus électoral en Ukraine financé à hauteur de quatre millions de dollars. La mission d'observation des élections a été couronnée de succès, malgré les risques importants liés aux délais serrés et aux tensions politiques en Ukraine.

Le public canadien s'est vivement intéressé aux élections qui ont eu lieu en Ukraine et ont répondu en grand nombre, comme jamais auparavant, à l'appel lancé pour recruter des volontaires pour la mission d'observation des élections. À cette occasion, plus de 2 000 Canadiens ont été identifiés comme étant le genre de personnes recherchées par les organismes internationaux tels que l'ONU et l'OSCE, et leur nom figure maintenant dans le répertoire national d'experts civils de CANADEM.

Appuyer une promotion et une protection accrues des droits de la personne

- Conformément à son engagement d'appuyer les organisations internationales de défense des droits de la personne, l'ACDI a annoncé l'octroi d'un financement de base au Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)

(cinq millions de dollars pour la période 2004–2007), une première. Cette contribution, couplée à l'aide fournie aux bureaux du Haut Commissariat dans des pays comme le Népal et la Colombie, a permis au Canada de passer du 17[e] au 8[e] rang des donateurs à cette organisation et reconnaît les efforts du Haut Commissaire Louise Arbour pour renforcer le mandat et la capacité opérationnelle de l'organisation. En 2004–2005, le financement accru accordé par l'ACDI au Haut Commissariat incluait la somme d'un million de dollars pour appuyer les observateurs des droits de la personne du Haut Commissariat au Soudan et pour renforcer la capacité des ONG et des organismes onusiens qui défendent les droits de la personne dans ce pays.

- En 2004–2005, l'ACDI a soutenu des initiatives au niveau national pour promouvoir et protéger les droits de la personne. L'examen des lois du Malawi, effectué avec le soutien de l'ACDI, s'est achevé en 2004–2005. Cet examen a permis de créer un cadre législatif plus équitable. Au Bangladesh, des mesures ont été instaurées pour faire en sorte que le système judiciaire pour les jeunes respecte davantage les droits de la personne. Plus précisément, les intervenants ont été sensibilisés aux droits juridiques des enfants, on a amélioré les conditions dans les centres de détention, saucé des projets pilotes pour soustraire les jeunes délinquants au système judiciaire et fait un suivi de leur situation. Au Sri Lanka, les mesures prises en vue de faciliter la délivrance des actes de naissance et des cartes d'identité nationale ont permis à plus de 3 000 personnes d'exercer leurs droits, y compris le droit de vote et le droit à l'éducation et à des soins de santé.

- En 2004–2005, l'ACDI a également offert une formation et un soutien institutionnel à des organisations de la société civile qui s'occupent de la promotion des droits de la personne. L'Agence a contribué au programme exécuté par l'Association du Barreau canadien au Zimbabwe pour dispenser une formation sur les droits de la personne et soutenu les activités de réseaux comme l'association des avocats de la Communauté de développement de l'Afrique australe visant à promouvoir la modification des politiques, des cadres institutionnels et des pratiques. En Europe centrale et orientale, l'ACDI a encadré 73 formateurs dans le domaine des droits de l'homme, qui ont à leur tour formé plus de 500 membres d'ONG locales. En Asie centrale, un soutien similaire a permis de créer un réseau d'ONG œuvrant dans le secteur des droits de la personne et d'offrir des cours à ce sujet dans des écoles de la région.

- L'ACDI a poursuivi l'intégration des principes des droits de la personne aux programmes grâce à l'élaboration de cours de formation et d'autres outils. Le leadership exercé par l'Agence auprès des donateurs et l'aide financière directe qu'elle fournit ont permis de réaliser une étude conjointe sur les approches du développement fondées sur les droits de la personne; l'étude était pilotée par le Réseau sur la gouvernance (Govnet) du CAD de l'OCDE.

Accorder plus d'attention à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité

- L'Agence a aidé l'UA à réagir plus efficacement aux conflits qui éclatent en versant une aide financière à des missions d'observation dirigées par des militaires non armés au Burundi et aux Comores. Elle a aussi financé des missions de médiation politique en Côte d'Ivoire, en Somalie et au Soudan. Dans la région des Grands Lacs, l'ACDI a contribué à la création d'institutions et au renforcement des capacités de règlement pacifique des conflits de groupes communautaires du Rwanda, du Burundi et de la République démocratique du Congo.

- L'ACDI a continué de lutter contre la menace que représentent les mines terrestres dans divers pays, dont le Cambodge, où sept autres champs ont été déminés en 2004–2005, permettant ainsi à plus de 4 000 personnes de se réapproprier leurs terres, et le Mozambique, où les activités de déminage et de vérification ont permis à près de 250 000 personnes de vivre en sécurité.

- En Asie, l'ACDI a soutenu le processus de paix entrepris au Sri Lanka, les efforts destinés à endiguer les répercussions des conflits qui perdurent aux Philippines et au Népal. La contribution de l'ACDI au Fonds fiduciaire du Népal pour la paix et le développement a permis de mettre en oeuvre 88 activités de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de sensibilisation dans 39 districts.

- En 2004, l'ACDI a promis 250 millions de dollars en aide au développement pour le programme de l'Afghanistan, et ce pour la période 2005–2009, ce qui porte le total des affectations canadiennes depuis septembre 2001 à plus de 616 millions de dollars. À ce jour, les fonds octroyés ont permis d'obtenir des résultats notables, incluant l'élection démocratique du président Karzai. L'aide apportée par l'ACDI a contribué à faire de l'Afghanistan un pays plus sûr, car elle a aidé à désarmer et à démobiliser 62 000 soldats et à mettre hors service près de 10 000 armes lourdes. L'ACDI a aussi contribué à redonner aux Afghans des moyens de subsistance en finançant un programme de microcrédit, qui a permis d'octroyer des prêts à près de 100 000 clients.

Encadré 12 : Le Canada réagit à la tragédie au Darfour (Soudan)

Depuis octobre 2003, l'ACDI a engagé plus de 11 millions de dollars par le biais d'un éventail d'organisations internationales et d'ONG pour répondre aux besoins humanitaires des populations déplacées à l'intérieur du pays, au Darfour, et des réfugiés soudanais au Tchad. Tel qu'indiqué auparavant, l'ACDI a aussi versé un million de dollars au HCDH pour des initiatives visant à protéger, à promouvoir et à défendre les droits de la personne au Soudan. Parmi les autres initiatives appuyées par l'ACDI en 2004–2005 mentionnons les suivantes :

- L'appui au déploiement de deux policiers canadiens dans le cadre des missions de l'UA et de l'ONU au Soudan pour préparer les futurs déploiements de policiers, qui viseront à renforcer la capacité locale à protéger et à promouvoir la primauté du droit.
- Une contribution de 470 000 $ au Comité international de secours pour permettre à cet organisme de poursuivre son travail auprès des jeunes soudanais durement touchés par le conflit.
- Une aide au Tribunal pénal international pour faciliter son enquête sur la situation au Darfour.
- Une aide pour renforcer la capacité de l'Union africaine à prévenir et à régler les conflits ainsi qu'un soutien aux pourparlers de paix au Nigéria, à propos du conflit au Darfour, qui ont abouti à la signature d'importants accords sur la sécurité et l'accès à l'aide humanitaire.

Le Canada a en outre pris récemment d'autres engagements financiers afin de favoriser la paix au Soudan. En avril 2005, le Canada a promis de verser 90 millions de dollars pour aider à consolider la paix une fois que la guerre civile aura pris fin. En mai 2005, le Canada a promis de verser jusqu'à 170 millions de dollars pour appuyer les efforts déployés par la mission de l'UA au Soudan dans le Darfour, y compris les initiatives de pourparlers de paix et consolidation de la paix. En général, l'aide canadienne s'inscrira dans une stratégie pangouvernementale face à la crise humanitaire complexe, qui mobilisera des ressources en matière de diplomatie, de développement, de défense ainsi que des ressources policières.

- L'Initiative de paix et de sécurité en Afrique de l'Ouest (IPS), financée par le Fonds canadien pour l'Afrique (15 millions de dollars pour la période 2002–2007) et gérée par l'ACDI en association avec le MAECI (*Affaires étrangères*), a permis la mise en œuvre d'initiatives importantes en 2004–2005, notamment : l'instauration du Moratoire ouest-africain sur les armes de petit calibre; le développement et la mise en œuvre d'un programme de formation visant à renforcer la capacité de l'Afrique de l'Ouest à s'impliquer plus efficacement dans des opérations de soutien de la paix; la mise en œuvre d'un programme grâce auquel plusieurs municipalités du centre de la Sierra Leone ont été déclarées « démilitarisées ».

- L'ACDI a poursuivi l'intégration des principes d'égalité entre les sexes à tous les aspects des activités de prévention des conflits, d'instauration et de maintien de la paix et de reconstruction après un conflit. L'Agence a également contribué au renforcement des capacités du Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme en favorisant les échanges de vues sur l'égalité entre les sexes, en encourageant celui-ci à offrir aux gouvernements et aux groupes de la société civile une formation sur la violence sexuelle et la violence sexospécifique, ainsi qu'à leur fournir des instruments nécessaires.

Encadré 13 : Cisjordanie et Gaza - Soutien pour la paix et le développement durable

Au Moyen-Orient, l'aide au développement vient appuyer les interventions du Canada en vue de trouver une solution juste et durable au conflit. En 2004—2005, l'ACDI a versé 38,26 millions de dollars pour la Cisjordanie et Gaza, les réfugiés palestiniens et l'instauration de la paix au Moyen-Orient, en tenant compte des contributions exceptionnelles.

- Grâce au soutien de la Fédération canadienne des municipalités, deux grandes municipalités de la bande de Gaza (Rafah et Khan Younis) ont pu améliorer leurs processus de gestion et de planification, de même que leurs pratiques démocratiques, en favorisant la participation des populations locales. Il s'agit d'une mesure particulièrement stratégique dans le contexte du retrait d'Israël de Gaza.
- En vue des élections présidentielles de janvier 2005 en Palestine, l'ACDI a déployé 20 observateurs et deux experts principaux; l'Agence a également financé le processus d'inscription des électeurs et facilité la participation des femmes.
- Le Canada est un des principaux donateurs de services de counselling psychosociologique d'urgence destinés aux enfants traumatisés par le conflit, et il a participé à l'élaboration d'un plan d'action national pour les enfants palestiniens.
- L'ACDI a octroyé 10 millions de dollars au fonds fiduciaire de la Banque mondiale pour la réforme de la gestion des finances publiques. Cette contribution exceptionnelle a aidé à rendre la gestion budgétaire de la Palestine plus transparente tout en permettant de réduire l'important déficit financier.
- L'ACDI a répondu généreusement aux nombreux appels de l'ONU pour l'envoi d'aide humanitaire en Cisjordanie et à Gaza; l'Agence a entre autres soutenu les activités de l'UNRWA, de l'UNICEF et du Comité international de la Croix-Rouge.

2.1.4 Durabilité de l'environnement

En 2004–2005, les dépenses prévues de l'ACDI au titre des programmes liés à la durabilité de l'environnement totalisaient 177,2 millions de dollars et les dépenses réelles ont atteint 147,7 millions de dollars.

Cibles liées aux ODM :

- **Intégrer des principes de développement durable aux politiques et aux programmes des pays partenaires et freiner la perte des ressources environnementales;**
- **Diminuer de moitié la proportion de personnes n'ayant pas accès à de l'eau potable d'ici 2015;**
- **Améliorer de faaon significative la qualité de vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis d'ici 2020.**

Résultat stratégique	Priorités/résultats intermédiaires	Indicateurs types/résultats immédiats (SDS 2004—2005)
Améliorer la durabilité de l'environnement en protégeant, en conservant et en gérant la diversité et l'intégrité de l'environnement.	• Appuyer et promouvoir l'intégration de considérations environnementales dans les politiques, les programmes et les projets nationaux afin d'atteindre les ODM. • Contribuer à l'augmentation de la capacité des pays de s'attaquer à des problèmes environnementaux tels que la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement en prenant en compte les priorités et les intérêts de tous ceux qui vivent dans la pauvreté.	• Nombre d'initiatives nationales qui comportent des approches intégrées en matière de gestion des ressources hydrauliques, ce qui pourrait mener à une augmentation de la proportion des personnes ayant accès à de l'eau potable et profitant de mesures d'assainissement. • Nombre de politiques, de programmes et de projets nationaux s'attaquant aux changements climatiques et qui pourrait favoriser une diminution des émissions de dioxyde de carbone. • Nombre d'initiatives nationales qui intègrent une approche durable de la gestion des terres, menant à une augmentation de la superficie des zones forestières et de sauvegarde de la diversité biologique et de la proportion des personnes ayant accès aux terres.

Introduction

La croissance économique, la santé publique et la paix sociale dépendent de l'existence d'un écosystème stable et fonctionnel. Les pays en développement font face à plusieurs problèmes de taille qui nuisent à la durabilité de leurs ressources naturelles : désertification, changements climatiques, déboisement, vulnérabilité aux catastrophes naturelles et exploitation non réglementée des ressources. Les dommages environnementaux peuvent avoir des effets dévastateurs sur les populations pauvres, dont la subsistance dépend souvent directement de la qualité du sol, de l'eau et de l'air.

En 2004–2005, l'ACDI a continué de soutenir diverses initiatives relatives à la durabilité de l'environnement et s'est efforcée de se conformer pleinement à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE) et à la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*. L'amélioration du rendement de l'ACDI en matière de viabilité de l'environnement illustre bien les mesures importantes prises pour donner suite à la vérification externe menée en 2004 par le Commissaire à l'environnement et au développement durable. Celle-ci avait révélé des lacunes dans les méthodes de l'Agence (*voir l'annexe VI pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet*).

Principaux objectifs et résultats

Soutenir et promouvoir l'intégration des considérations environnementales

- En 2004–2005, l'ACDI a aidé ses partenaires à réglementer et protéger leur environnement. Par exemple, le World Fisheries Trust et ses partenaires brésiliens travaillent en étroite collaboration avec des localités établies le long du fleuve Sao

Fransisco en vue de l'adoption de règlements et de processus de gestion sur la pêche en vue d'assurer une saine gestion du fleuve, un environnement non pollué et la viabilité des pêches. Au Vietnam, un programme d'aide technique financé par l'ACDI a permis au ministère des Ressources naturelles et de l'Environnement de se doter des textes réglementaires nécessaires, y compris une stratégie nationale de prévention de la pollution.

- Grâce au soutien de l'ACDI (contribution de 506 000 dollars en 2004–2005), l'ombudsman du Pérou peut examiner un plus grand nombre de dossiers relatifs à des conflits dans le secteur de l'environnement, mettant en cause des localités et des entreprises des secteurs de l'exploitation minière et des hydrocarbures, et donner son avis. En Afrique, l'Initiative du bassin du Nil (26,6 millions de dollars de 2001 à 2007) amène les pays du bassin à gérer ensemble leurs ressources en eau communes en vue de promouvoir le développement socioéconomique et d'assurer la viabilité environnementale.

- Le renforcement des capacités relatives à la formation et à la diffusion de l'information est essentiel à l'adoption de politiques et de lois pertinentes. Les activités de formation et de recherche rendues possibles grâce au Programme de l'économie et de l'environnement de l'Asie du Sud-Est ont permis à 550 personnes de perfectionner leurs compétences en ce qui a trait à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques environnementales dans la région. En Afrique de l'Ouest, l'Agence a consolidé les méthodes de collecte de données de planification et de programmation par le centre régional Agrhymet, qui recueille et diffuse des données sur les changements climatiques.

Contribuer au renforcement de la capacité de s'attaquer aux problèmes environnementaux en tenant compte des priorités et des intérêts des populations pauvres

- Environ 52 p. 100 de toute l'aide de l'ACDI aux activités de développement durable est acheminée à des organisations et des fonds multilatéraux, par exemple, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM). L'Agence a octroyé 39,7 millions de dollars au fonds de 1,1 milliard de dollars du FEM créé pour faciliter la mise en œuvre d'environ 200 projets relatifs à la biodiversité. Ces projets ont visé plus de 1 200 aires protégées couvrant une superficie de plus de 250 millions d'hectares et représentant 15 p. 100 de la superficie totale des terres protégées à l'échelle mondiale. Le Canada a été le premier et principal pays à contribuer au fonds pour les pays les moins avancés du FEM, doté d'une enveloppe de 10 millions de dollars. Ce fonds a été créé pour aider les pays les moins avancés à surmonter les problèmes causés par les changements climatiques.

- L'ACDI accorde la priorité aux mesures visant à aider les municipalités à s'adapter aux changements climatiques. En 2004–2005, l'Agence a contribué aux programmes de conservation des sols de divers pays touchés par la désertification, par exemple, le Malawi, où l'adoption de techniques d'agroforesterie par plus de 120 000 agriculteurs s'est avérée profitable. L'ACDI a également aidé certains

pays à réduire leurs émissions de carbone. En Chine, par exemple, des entreprises ont adopté des techniques de production moins polluantes et des technologies de gestion des déchets; dans la province de Jiangsu, des entreprises ont réduit leurs coûts de production de 20 p. 100 ou plus. En Éthiopie, des projets de récupération d'eau et de soutien aux institutions dans les provinces de Tigray et d'Amhara aident les localités à lutter plus efficacement contre la sécheresse en leur permettant de mieux gérer les ressources hydrauliques pour assurer le développement agricole et la sécurité alimentaire.

- L'ACDI fournit une aide aux niveaux local et régional pour la gestion des graves menaces environnementales. Le Programme d'élimination des pesticides périmés en Afrique, créé par la Banque mondiale, a été mis en œuvre en 2004–2005; il a pour but d'éliminer les pesticides périmés en Afrique et à prévenir leur ré-apparition en sensibilisant davantage les populations et en améliorant la gestion des pesticides. En Ukraine, l'aide fournie dans le cadre du Projet d'amélioration du sarcophage de Tchernobyl facilite le déclassement de la centrale et permet d'éviter qu'un autre accident menace l'environnement et la sécurité de la population.

- Pour se conformer à la LCEE et à la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*, tous les nouveaux programmes de l'ACDI ont fait l'objet d'une évaluation environnementale en 2004–2005. La Directive de mise en œuvre de l'évaluation environnementale stratégique des projets de politiques, de plans et de programmes de l'ACDI (en vigueur depuis le 1er septembre 2004) définit les mesures que l'Agence doit prendre pour s'y conformer. Il s'agit notamment de l'établissement d'un système de gestion et de reddition de comptes pour évaluer les effets environnementaux néfastes possibles de chaque proposition étudiée. Un système de suivi pour s'assurer de la cohérence et de la pertinence des rapports et la collecte de données sur la qualité et le suivi des mesures prises pour se conformer à la Directive sont également prévus. L'Agence a également élaboré un guide pratique et offert une formation visant à renforcer les capacités de son personnel en matière d'EES.

2.2 Résultats porteurs : stratégies visant des résultats de développement durable

Par résultats porteurs, on entend le choix optimal de partenaires, de priorités, de types de programme et de méthodes de collaboration. Il s'agit des stratégies qui aident l'ACDI à créer un programme de coopération au développement efficace et axé sur les résultats. Elles sont fondées sur l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* publié en 2002 par l'ACDI dont les principes sont la prise en charge locale, l'amélioration de la coordination entre les donateurs, le renforcement des partenariats, la cohérence améliorée des politiques d'aide et de non-aide ainsi que l'adoption d'une approche axée sur les résultats. Ces principes sous-tendent de plus en plus la coopération au développement à l'échelle internationale.

Dans le RPP de 2004–2005, l'ACDI signalait qu'elle ciblerait huit stratégies porteuses au cours des trois prochaines années.

- Nouvelles approches-programmes et modalités de financement;
- Réalisation des programmes axés sur les politiques et plus grande cohérence entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires canadiens;
- Facilitation de la prise en charge locale;
- Partenariats consensuels et menés en collaboration entre l'ACDI, d'autres donateurs, des pays bénéficiaires et des partenaires;
- Convergence sectorielle et thématique pertinente;
- Convergence géographique pertinente;
- Participation active des Canadiens;
- Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI.

L'Agence est également déterminée à atteindre un équilibre convenable entre les programmes directifs et réactifs[30].

2.2.1 Orientation appropriée de la programmation

Nouvelles approches-programmes et modalités de financement

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle :

- Mettrait en œuvre de nouvelles approches-programmes, dans la mesure du possible;
- Encouragerait les institutions multilatérales, notamment les banques de développement à utiliser davantage ces approches;
- Continuerait de partager la recherche et les leçons tirées dans ce domaine.

[30] Les huit résultats porteurs précisés ci-dessus figuraient dans le texte de base du RPP de 2004-2005. En revanche, la priorité accordée à l'atteinte d'un équilibre convenable entre les programmes directifs et réactifs figurait dans une annexe.

À l'instar d'autres donateurs, l'ACDI a continué en 2004–2005 de progresser dans la mise en application des approches-programmes. Ce type d'approche complète les investissements classiques de l'ACDI dans les projets autonomes avec un soutien pour les programmes plus globaux mis au point par des pays partenaires et bénéficiant de l'appui de plusieurs donateurs travaillant en coopération dans des pays choisis. Les approches-programmes permettent à l'ACDI de mieux financer les programmes et les priorités énoncés par les pays partenaires dans leurs plans de développement national ou leurs stratégies de réduction de la pauvreté. Le recours accru aux approches-programmes est l'un des principaux éléments de la stratégie de l'aide efficace de l'ACDI.

En 2004–2005, l'ACDI a continué à travailler avec ses homologues en Afrique, en Asie et dans les Amériques afin de découvrir les mécanismes les plus efficaces de collaboration faisant appel aux approches–programmes. À l'heure actuelle, l'Agence offre un soutien à plus de cinquante investissements reposant sur des approches-programmes, principalement en Afrique. En mars 2005, les partenaires du développement, les donateurs et les pays en développement du monde entier, y compris l'ACDI, ont adopté la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide qui promet d'augmenter l'utilisation des approches-programmes.

Pendant l'année faisant l'objet de l'examen, l'ACDI a mis au point ou a commencé à mettre en œuvre plusieurs nouvelles initiatives. Il s'agissait entre autres de contributions aux approches sectorielles dans le domaine de la santé et de l'éducation au Mali, de contributions à l'éducation au Honduras, au Kenya et en Zambie, ainsi que d'une contribution à un fonds mis en commun de lutte contre le VIH/sida, et enfin d'aide budgétaire pour la réduction de la pauvreté en Éthiopie et au Mozambique. En Tanzanie, le gouvernement a instauré un programme de collaboration regroupant le gouvernement et les donateurs visant à mettre au point une stratégie d'aide conjointe qui servira de cadre à tous les donateurs à l'appui de la coordination et de l'harmonisation de l'aide à la stratégie nationale de croissance et de réduction de la pauvreté. L'ACDI a l'intention de mettre à niveau ses programmes en Tanzanie en se fondant sur la nouvelle stratégie *(voir l'encadré 18)*.

Encadré 14 : Notions élémentaires sur les nouvelles approches-programmes

Les approches-programmes constituent une façon différente pour l'ACDI de s'impliquer avec ses partenaires, comparativement avec les approches projets plus traditionnelles. Une approche programme place une plus grande importance sur les quatre éléments clés qui suivent :

- leadership du pays ou de l'organisation d'accueil;
- cadre de programme et budgétaire unique pour l'ensemble des partenaires, y compris les donateurs;
- coordination des donateurs et harmonisation des procédures;
- efforts visant à augmenter au fil du temps le recours aux procédures locales en ce qui a trait à la conception, à la mise en œuvre, à la gestion financière, au suivi et à l'évaluation de programme.

Une approche-programme est une façon de participer au développement sur la base des principes de la coordination de l'aide[31] pour un programme de développement pris en charge au niveau local. Lorsque les conditions le justifient, cette approche non seulement favorise l'apport d'une aide plus efficace mais contribue aussi à renforcer les capacités locales, ce qui est un important facteur contributif du développement durable. De plus en plus, les approches-programmes sont financées par la mise en commun de fonds telle que le financement commun (c.-à-d. les donateurs rassemblent leurs fonds respectifs dans un fonds commun) et le soutien budgétaire direct (c.-à-d. les fonds sont transférés directement à un gouvernement afin qu'ils soient investis dans le cadre de leur propre système de programmation); ce mode de financement requiert un partenariat en matière de gestion. L'ACDI participe également à des approches sectorielles dans lesquelles le soutien est axé sur des programmes d'ensemble pris en charge par le pays et qui couvrent un secteur entier.

Outre la collaboration avec les pays partenaires et les autres donateurs, l'ACDI a continué à prôner une plus grande utilisation des approches-programmes et du financement conjoint par les institutions régionales et multilatérales. Par exemple, l'Agence a utilisé le Programme panafricain pour inciter les donateurs souhaitant offrir une aide à l'Union africaine à recourir au mécanisme du financement conjoint et à communiquer les principes communs d'engagement. Neuf donateurs ont signifié leur accord à cette approche. L'ACDI continue également à inciter des institutions financières, notamment des banques de développement régional, à participer à un plus grand nombre d'activités faisant appel à plusieurs donateurs. Grâce à l'appui renforcé de l'ACDI, la Banque africaine de développement a augmenté l'aide budgétaire directe qui est passée de 5 p. 100 en 1989 à 25 p. 100 à l'heure actuelle. En 2004, la Banque a également adopté des directives concernant les approches-programmes.

Pour mettre en œuvre les approches-programmes, l'ACDI a toujours beaucoup tenu compte des leçons du passé. L'Agence est l'un des membres les plus actifs du Réseau d'apprentissage sur les approches-programmes. Elle a contribué à l'organisation du troisième forum annuel du Réseau en juin 2004 à Tokyo et a continué à héberger le site extranet du Réseau, consacré aux échanges internationaux de recherches et d'expériences en matière d'approches-programmes. L'Agence est également en train de renforcer sa

---

[31] Définis dans *Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité*, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, encadré 1.1, © OCDE, 2003, www.oced.org/dac/effectiveness.

capacité interne. Au cours de la dernière année, un groupe de travail interne a mis au point un nouvel outil de travail intitulé *Guide opérationnel sur le soutien budgétaire direct et les fonds mis en commun pour les pays bénéficiaires*. Ce Guide s'inscrit dans les nouvelles tendances observées en matière de programmes et correspond aux exigences du Conseil du Trésor qui souhaite que l'on mette au point des instruments et des procédés qui aideront le personnel à planifier et à gérer les approches-programmes sur tous les angles.

Les approches-programmes accordent toujours une place importante à la gestion efficace du risque. En effet, ce type d'aide repose souvent sur les priorités et les systèmes administratifs du pays partenaire. C'est pourquoi toutes les initiatives comportent des exigences rigoureuses en matière de responsabilisation et de gestion du risque, et sont souvent accompagnées d'une aide connexe au renforcement de la capacité. Par exemple, l'ACDI aide le gouvernement du Nicaragua à renforcer sa capacité d'administrer et de responsabiliser la prestation de programmes, à enrayer les craintes générées par la corruption et à améliorer l'équité et l'efficacité grâce à son Fonds de facilitation des approches-programmes.

Réalisation des programmes axés sur les politiques et plus grande cohérence entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires canadiens

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années, elle participera activement :

- aux comités interministériels réunissant d'autres partenaires gouvernementaux canadiens;
- à des groupes de donateurs, des organismes de réglementation et à des réunions internationales;
- aux discussions en matière de politiques avec les institutions et les gouvernements de pays partenaires en développement.

L'aide au développement n'est qu'une faible partie des ressources dont bénéficient les pays en développement qui comptent également sur l'investissement, le commerce et les transferts de fonds de leurs citoyens travaillant à l'étranger. Dans le cadre d'une aide au développement efficace, l'ACDI travaille étroitement avec d'autres ministères afin que les politiques adoptées par le gouvernement au Canada aient des résultats cohérents. L'Agence collabore également avec des institutions internationales, des donateurs et des pays partenaires en développement à l'appui des approches renforçant des objectifs communs.

En 2004–2005, la coordination interministérielle a joué un rôle particulièrement important dans les programmes de l'ACDI destinés à des pays en proie à des conflits ou à des crises politiques, notamment le Zimbabwe, la Côte d'Ivoire, la Colombie, le Sri Lanka, l'Afghanistan, le Soudan et Haïti *(voir encadré 15)*. Le comité interministériel s'est réuni périodiquement pendant l'année pour traiter du Soudan. La stratégie interministérielle visant la République démocratique du Congo a été mise au point par l'ACDI, les Affaires étrangères et l'envoyé spécial du Canada dans la région des Grands

Lacs en collaboration avec le Bureau du Conseil privé, le ministère de la Défense, le ministère des Finances, le MAECI (*Commerce international*) ainsi que Citoyenneté et Immigration Canada. La collaboration interministérielle a également joué un rôle clé dans les questions économiques. L'Agence a travaillé étroitement avec le ministère des Finances à l'Initiative canadienne d'allègement de la dette et à la réponse du Canada à la commission du Royaume-Uni pour l'Afrique. Grâce à l'Initiative du Corps canadien, l'ACDI est en mesure de travailler étroitement avec de nombreux ministères en vue de définir une optique cohérente et globale en matière de programmes de renforcement de la gouvernance dans les pays en développement, les pays en transition et les États fragiles.

Pour travailler de façon efficace et cohérente avec les partenaires canadiens et autres, l'ACDI doit coordonner convenablement ses processus internes. Au sein de l'Agence, cette coordination est facilitée grâce à divers groupes de travail, équipes de projet et comités réunissant des participants provenant de toutes les directions générales. Par exemple, des demandes de financement provenant de partenaires canadiens – organismes bénévoles, groupes du secteur privé et autres associations – font régulièrement l'objet d'une évaluation tenant compte des principales priorités de programme de l'ACDI. Celle-ci a également mis en place des mécanismes permettant de vérifier si les propositions respectent les politiques transversales en matière d'égalité entre les sexes et de durabilité environnementale.

En 2004–05, la participation intensive de l'ACDI à l'Examen de la politique internationale a témoigné de son engagement à établir une politique cohérente et à travailler en étroite collaboration avec d'autres ministères. Dans le cadre de ce processus, elle a réussi à mettre au point une approche politique « gouvernementale globale » cohérente à l'appui des initiatives de réduction de la pauvreté à l'échelle mondiale dont tient compte l'EPI de 2005.

Encadré 15 : Un rôle de premier plan particulier pour le Canada en Haïti

Après le départ du président Aristide le 29 février 2004, le Conseil de sécurité de l'ONU a déployé une force multinationale intérimaire visant à rétablir l'ordre. Environ 530 membres des Forces armées canadiennes ont participé à cette force multinationale en 2004. Toutefois, la stabilité de cette force était menacée et les efforts de reconstruction compromis. Le 25 juin 2004, la mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti, une force constituée de plus de 1 600 policiers civils, sous le commandement d'un surintendant de la GRC, et environ 6 700 soldats brésiliens, a pris en charge la sécurité et les activités de reconstruction.

Les autorités civiles, en partenariat avec la communauté internationale, ont mis sur pied un Cadre de coopération intérimaire (CCI) pour couvrir la période de 2004 à 2006. Le Canada a engagé 180 millions de dollars dans le soutien au CCI, ce qui comprend 26 millions de dollars destinés au déploiement de 100 policiers et 154 millions de dollars destinés à soutenir :

- la gouvernance : sécurité, police, désarmement, justice, pénitenciers, droits de la personne, processus électoral et échanges de vue au niveau national;
- l'économie : renforcement de la capacité institutionnelle, développement local;
- le redressement économique : électricité, création d'emploi rapide, microfinancement, agriculture, protection et remise en état de l'environnement;
- l'accès aux services sociaux fondamentaux : eau et assainissement, santé, nutrition et éducation.

En outre, le Canada a contribué au paiement des arriérés auprès de la Banque mondiale et a acquitté les droits d'adhésion d'Haïti à la Banque de développement des Caraïbes; l'ACDI et les Affaires étrangères sont en train d'élaborer des approches visant à mobiliser les Canadiens d'origine haïtienne pour seconder le CCI. Le Canada, grâce au rôle de premier plan de l'ACDI, est le chef de file du projet pilote de l'OCDE et du CAD en Haïti, destiné à appliquer les principes de l'aide internationale efficace dans les états fragiles. Le Canada est un acteur important dans la coordination de la mise en œuvre du CCI. Le gouvernement a nommé un conseiller spécial pour Haïti, M. Denis Coderre, afin de diriger l'ensemble des efforts.

Le soutien du Canada à Haïti repose essentiellement sur la coopération et la cohérence des politiques entre l'ACDI, les partenaires canadiens et d'autres partenaires. L'approche du Canada dans le cadre de son programme d'aide exige une coordination étroite entre les principaux partenaires, l'ACDI, les Affaires étrangères et la Défense. En tout, ce sont 50 ministères et organismes du gouvernement canadien qui coordonnent l'aide consentie.

La cohérence et la coopération en matière de politique prônées par l'ACDI sont des éléments clés non seulement au Canada, mais également à l'échelle internationale et dans les relations avec les partenaires des pays en développement. L'ACDI participe activement à diverses institutions internationales, à des groupes de donateurs et à des forums consultatifs. Cette participation contribue à renforcer la capacité d'assurer l'efficacité de l'aide au développement.

Signalons par exemple qu'en 2004–2005, l'ACDI a contribué de façon importante au renforcement des institutions partenaires du système de développement de l'ONU, tant par la participation du Canada au conseil d'administration des institutions dont il est actionnaire, que par le travail avec les institutions elles-mêmes pour améliorer leur degré de responsabilisation, leurs résultats, et les aider à mieux définir leurs priorités et leur rendement. Elle a entre autres travaillé directement avec le Secrétariat des Nations Unies ainsi qu'avec le Groupe des Nations Unies pour le développement afin de renforcer les

équipes de pays membres de l'ONU en améliorant la cohésion, la coordination et la capacité.

En octobre 2004, le Canada a accueilli à titre de président la deuxième Réunion internationale sur les bonnes pratiques d'action humanitaire à Ottawa. Elle mettait l'accent sur la sensibilisation aux principes et bonnes pratiques d'aide humanitaire dans le monde entier ainsi que sur la promotion dans ce domaine. Grâce à l'appui politique et financier du Canada, on a intégré un cadre d'action humanitaire au mécanisme d'examen par les pairs en vigueur à l'OCDE/CAD pour un minimum d'au moins deux ans. Il s'agit d'un outil clé de responsabilisation permettant de mesurer les progrès réalisés par les donateurs en matière de principes et de bonnes pratiques d'action humanitaire.

L'ACDI s'est engagée à travailler en étroite collaboration avec ses partenaires des pays en développement, notamment en se montrant plus ouverte aux échanges de vues et en prenant des mesures de décentralisation. Par exemple, pendant la période faisant l'objet de l'examen, les discussions avec des donateurs et le gouvernement éthiopien ont permis à l'Agence de contribuer grandement à l'élaboration de politiques communes en matière de dette, de sécurité alimentaire, d'harmonisation de l'aide, de réforme du secteur public et autres. La participation au groupe consultatif et au forum de développement du Bangladesh a également donné au Canada la possibilité de favoriser les discussions sur des sujets sensibles, notamment la corruption et les droits de la personne. Au Honduras, le programme décentralisé des spécialistes sectoriels et du personnel technique, appelé Pro-Mesas, permet à l'ACDI de participer activement à la diffusion de l'information et aux programmes conjoints avec le gouvernement du Honduras, d'autres donateurs et des spécialistes. L'ACDI appuie également ses partenaires canadiens lorsque les discussions sur les politiques font partie de projets plus importants mis en œuvre avec leurs homologues des pays en développement (*voir l'encadré 16*).

Encadré 16 : Association des infirmières et des infirmiers du Canada : un dialogue sur les politiques avec les gouvernements

Le programme de partenariat de l'Association des infirmières et des infirmiers du Canada vise à valoriser la profession d'infirmier et les associations de personnel infirmier en vue de promouvoir la santé et l'équité sur le plan mondial. Le personnel infirmier dans les pays en développement (majoritairement des femmes dispensant la majeure partie des services de santé) a été en grande partie ignoré en ce qui concerne l'élaboration des politiques sur les questions de santé.

Grâce aussi au partenariat de l'Association des infirmières et des infirmiers du Canada, le personnel infirmier prend une part active dans l'orientation des politiques en vue d'améliorer les conditions d'exercice professionnel ainsi que les résultats en matière de santé. En Éthiopie et au Vietnam, où les associations n'ont jusqu'alors pas contribué à l'élaboration des politiques, des représentants de l'Association des infirmières et des infirmiers du Canada sont désormais conviés à participer aux exercices de planification du secteur national de la santé. Les partenaires indonésiens rendent compte d'une collaboration étroite avec les ministères de santé et d'éducation en matière d'élaboration des politiques. Par ailleurs, les partenaires d'Amérique latine participent également activement à la formulation de stratégies nationales en matière de santé.

Facilitation de la prise en charge locale et déliement de l'aide

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle continuerait :

- d'appuyer le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) des pays partenaires ainsi que les plans nationaux de développement;
- d'appuyer les approches communautaires renforçant la capacité locale;
- d'appuyer la décentralisation pour favoriser une plus grande participation en matière de gouvernance au niveau local;
- de délier l'aide canadienne.

Un développement ne reposant pas sur des priorités définies localement ne peut être durable; par conséquent, la prise en charge locale constitue un élément clé de tous les programmes de l'ACDI. L'objectif des pays en développement est de définir des stratégies nationales de développement, notamment des CSLP, dirigées par les pays, axées sur les résultats, ciblant les méthodes pour répondre aux besoins des pauvres, reposant sur le partenariat et faisant appel à une participation populaire d'envergure. L'Agence met à niveau ses stratégies de programme en fonction de ces plans afin que l'aide canadienne repose sur les besoins et priorités exprimés par les pays en développement eux-mêmes.

L'ACDI offre souvent de l'aide aux gouvernements nationaux en vue d'élaborer leurs plans nationaux de développement. Par exemple, en 2004–2005, l'Agence a fourni une assistance technique à l'appui de consultations publiques en Indonésie, qui ont guidé et aidé à définir le plan de développement national. Dans un contexte différent, l'ACDI appuie la prise en charge locale en renforçant la capacité locale. En Égypte, au Ghana et au Sénégal, le Canada a considérablement aidé les gouvernements à intégrer la notion d'égalité entre les sexes dans les principales politiques et lois nationales. En Afrique, le soutien continu de l'ACDI au processus lié au NEPAD, un plan conçu en Afrique visant à mettre fin à la marginalisation de ce continent et à le placer sur la voie du développement durable, permet à l'aide canadienne de répondre aux priorités africaines, tout en appuyant les programmes et les institutions du continent noir.

En 2004–2005, l'appui aux programmes de décentralisation des pays partenaires était toujours l'un des principaux moyens utilisés par l'ACDI pour favoriser la prise en charge locale. Par exemple, au Honduras, l'Agence a appuyé le projet Mamuca visant cinq municipalités du centre de l'Atlantida dans le nord du pays. Ce projet ciblait le renforcement de la capacité de gestion locale, garantissant ainsi la participation de la société civile aux affaires municipales et appuyant les mesures de décentralisation de la gestion des ressources naturelles, de la santé et de l'éducation. Dans le même ordre d'idée, l'ACDI aide le Ghana à instaurer un plan d'action national de décentralisation en améliorant la mise en œuvre des plans de développement de district par les assemblées de district du nord du Ghana. Ce projet vise à réduire la pauvreté dans les 24 districts du Nord du Ghana qui sont les plus pauvres du pays.

Encadré 17 : L'élément multiplicateur : renforcer les capacités au niveau de la collectivité

L'ACDI admet qu'une prise en charge locale exige souvent d'investir dans des approches communautaires et dans le renforcement des capacités, et ce, au niveau de la collectivité. En 2004–2005, l'ACDI a soutenu les efforts de ses partenaires afin de renforcer cette capacité, au sein du gouvernement ainsi que dans les organisations de la société civile. Parmi les exemples de ce soutien, mentionnons :

- **en Zambie**, les programmes de coopération de l'ACDI, notamment en matière de santé et d'éducation, qui entraînent un fort engagement avec la collectivité locale. Le cadre d'ensemble des programmes est rattaché à la Stratégie de réduction de la pauvreté en Zambie et les efforts se concentrent sur les secteurs clés désignés comme priorités locales. Ce cadre encourage également une gestion et une responsabilité budgétaire prudentes;
- **au Cambodge**, le projet relatif au VIH/sida appuyé par l'ACDI qui est en cours de mise en œuvre grâce à des partenariats entre Vision mondiale, différents échelons du ministère de la Santé et les organisations de lutte contre le VIH/sida. La collaboration suppose une participation du personnel du ministère de la Santé, l'adoption des lignes directrices du ministère de la Santé et, lorsque cette composante du projet est terminée, le transfert d'activités de projet au gouvernement et à d'autres partenaires;
- **en Équateur**, le Fonds de développement Canada-Équateur, qui a permis la réalisation de la majorité des programmes bilatéraux de l'ACDI depuis presque 15 ans, a atteint un tel niveau de professionnalisme et d'expertise qu'il peut offrir plus de programmes que l'ACDI ne peut en financer. Ce fonds, qui était un projet bilatéral de l'ACDI, est en train de devenir un organisme sans but lucratif légalement constitué, lui permettant ainsi de recueillir des fonds de toute une variété de donateurs;
- **dans les Balkans**, les demandeurs qui souhaitent obtenir un financement d'un Fonds de développement local de l'ACDI associé à la phase II du projet de coopération avec les administrations cantonales et locales en Bosnie, qui est financée par l'ACDI, reçoivent une formation et de l'aide pour réaliser leur proposition. Les partenariats constitués dans le cadre de ces projets permettent aux participants de partager leurs compétences fraîchement acquises au niveau municipal et au sein de l'université locale.

Fidèle au principe de la prise en charge locale, le Canada demeure résolu à délier davantage son aide en 2004–2005. On considère que le fait d'exiger que les fonds versés au titre de l'aide soient utilisés pour s'approvisionner dans les pays donateurs a pour effet de miner l'efficacité de l'aide. L'aide liée est souvent plus coûteuse et ne favorise pas le développement des capacités locales.

En 2002, le Canada a adopté une nouvelle politique sur le déliement de l'APD qui était conforme à l'accord international conclu au sein du CAD de l'OCDE sur le déliement obligatoire de la majorité de l'aide aux pays les moins avancés (PMA). Les responsables des programmes d'aide pour les pays autres que les PMA fondent maintenant les décisions concernant le recours à l'aide liée ou déliée sur les principes de l'efficacité de l'aide et des considérations stratégiques spécifiques. La politique adoptée par le Canada en 2002 devrait aboutir à un plus grand déliement de l'aide au fil du temps. Le taux de déliement du Canada a considérablement augmenté entre 2000 et 2004 (*voir le tableau 6*). Il faudra attendre plusieurs années avant de pouvoir évaluer l'effet général de cette politique. Ceci dit, il convient de signaler que les pratiques de l'ACDI dans le cadre des programmes géographiques ont changé et qu'elles favorisent un plus grand déliement de l'aide, en raison des principes de l'efficacité de l'aide qui privilégient les approches–programmes. En 2004–2005, plus de 64 p. 100 des décaissements de la Direction générale de l'Afrique, à l'exclusion du FCA, visaient des volets d'aide non liée.

Tableau 6 : Taux de déliement de l'APD du Canada

	2000	2001	2002[32]	2003	2004
Pourcentage de l'aide canadienne non liée	24,9 %	31,7 %	61,4 %	52,6 %	57 %

Établissement de partenariats consensuels et de collaboration entre l'ACDI, d'autres donateurs, des pays bénéficiaires et des partenaires

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'elle entendait au cours des trois prochaines années :

- Mettre en œuvre son nouveau *Plan d'action sur l'harmonisation*, en collaboration avec des partenaires des pays en développement, d'autres donateurs et des intervenants au sein même de l'Agence;
- Continuer à rechercher des possibilités d'harmoniser les procédures, les préoccupations et les mécanismes;
- Continuer à entreprendre des activités régionales de coopération;
- Continuer à instaurer de nouveaux types de partenariats, notamment des activités de coopération déléguée.

L'approche de l'ACDI à l'égard du développement durable repose fondamentalement sur le concept du partenariat. De plus en plus, les donateurs – notamment l'ACDI – s'efforcent en priorité de renforcer la capacité des pays en développement à exercer un plus grand contrôle sur leur propre développement, et endossent le rôle de partenaires plutôt que d'exécuteurs des programmes et des projets. Un aspect essentiel de cette approche réside dans l'importance accordée à l'harmonisation de l'aide, laquelle contribue à réduire les carences, à renforcer les capacités des pays partenaires et à optimiser l'effet de l'aide.

L'ACDI contribue beaucoup à l'harmonisation de l'aide au sein de la communauté de donateurs. Dans son *Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* de 2002, elle s'est engagée à resserrer la coordination avec d'autres donateurs, engagement repris dans le cadre de la Déclaration de Rome sur l'harmonisation en 2003 et concrétisé dans le *Plan d'action sur l'harmonisation* de l'ACDI, qui a été approuvé en septembre 2004. En mars 2005, d'autres avancées ont été réalisées par l'entremise de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, dans le cadre de laquelle l'Agence a pris des engagements précis, ainsi que d'autres donateurs et des partenaires des pays en développement dans des domaines tels que la gestion des résultats, l'acheminement des fonds par les budgets et les systèmes des pays partenaires, l'utilisation de l'aide-programme, la réalisation de missions conjointes et l'alignement de l'assistance technique.

[32] Le pourcentage d'aide déliée en 2002 se distingue puisqu'il reflète le montant considérable de remise de dette alloué sous l'initiative en faveur des pays pauvres les plus endettés cette année.

En dépit de la nouveauté relative du *Plan d'action sur l'harmonisation* de l'ACDI, l'Agence a déjà réalisé des progrès notables, notamment en désignant des agents de coordination et des services de soutien technique au sein de l'Agence; en obtenant l'approbation du Conseil du Trésor sur les procédures nécessaires pour participer à des mécanismes de mise en commun des fonds; en renforçant sa présence sur le terrain pour accroître les possibilités de programmation conjointe; en participant à des analyses et à des évaluations conjointes; ainsi qu'en harmonisant de plus en plus ses décaissements sur les systèmes des gouvernements partenaires une fois que toutes les exigences relatives à la diligence raisonnable sont rencontrée. Bien que l'on ne puisse éliminer totalement les défis et les risques des efforts déployés au chapitre de l'harmonisation, l'ACDI continue d'intégrer les leçons retenues à ses propres approches et à communiquer ces dernières à ses partenaires.

En plus de renforcer ses propres approches, l'ACDI a collaboré activement en 2004–2005 avec tout un éventail de partenaires issus de pays en développement, pour les aider à renforcer leur capacité à harmoniser leurs programmes. Par exemple, en Jamaïque – où a été mis en œuvre à titre pilote un programme d'harmonisation parrainé par la Banque mondiale – l'ACDI a mis en place une approche harmonisée pour fournir une aide en matière de reconstruction par le truchement du Bureau de la reconstruction nationale. L'Agence tente également de s'associer à d'autres partenaires pour mettre en œuvre la nouvelle programmation de la Jamaïque, axée sur la réforme juridique et judiciaire. En Éthiopie, l'ACDI a joué un rôle important pour aider le gouvernement à élaborer son Plan d'action sur l'harmonisation. Elle collabore également avec des organisations régionales, telles que le partenariat spécial pour l'Afrique, pour appuyer les efforts relatifs à l'aide budgétaire et sectorielle, ainsi que pour examiner le rôle des fonds mondiaux dans la mobilisation des ressources. L'ACDI a offert un soutien supplémentaire aux efforts d'harmonisation déployés dans des pays aussi variés que le Vietnam, le Kenya, le Nicaragua, Haïti, le Mozambique et la Tanzanie, où l'ACDI entend participer au Programme d'aide conjointe, actuellement en cours d'élaboration.

L'ACDI a continué à mettre sur pied de nouveaux types de partenariats et de nouvelles approches pour le financement de l'appui à une programmation efficace en matière d'aide. L'Agence a coopéré avec d'autres donateurs dans le cadre d'ententes novatrices très variées, notamment grâce au mécanisme de la « coopération déléguée » où un donateur bilatéral achemine les fonds en se servant du programme d'un autre. Par exemple, l'ACDI gère actuellement des fonds suédois en appui au Fonds de renforcement de l'autonomie des femmes au Guatemala et, au Malawi, le Royaume-Uni a investi dans deux projets de l'ACDI portant sur l'égalité entre les sexes et la formation économique, en doublant le financement de ces deux projets.

Les partenariats formés par l'ACDI peuvent également offrir des possibilités d'action catalytique importantes que l'Agence continuera à dégager et à favoriser. Par exemple, en sa qualité de premier partenaire bilatéral à avoir fourni des subventions pluriannuelles pour les programmes à l'OSCE, l'ACDI pu jouer un rôle de catalyseur conduisant au versement de 3 millions de dollars américains supplémentaires à son initiative sur

l'environnement et la sécurité au cours de 2004. Des possibilités similaires peuvent également s'offrir aux programmes de l'ACDI, par exemple, dans des cas où des initiatives conçues par des ONG canadiennes peuvent servir de pilotes à des programmes de plus vaste envergure. En 2004–2005, la Direction générale de l'Afrique a choisi le Projet de formation en renouvellement de la santé au Mozambique de l'Université de la Saskatchewan, qui est un programme financé par la Direction générale du partenariat canadien, comme bénéficiaire d'un financement bilatéral. De 1998 à 2005, la Direction générale du partenariat canadien a versé 4,3 millions de dollars à ce projet.

Enfin, l'établissement de partenariats de collaboration avec des partenaires canadiens est clairement un aspect clé du travail de l'ACDI. En 2004–2005, l'Agence a continué à déployer des efforts importants dans ce domaine, entre autres, en menant toute une série d'activités de sensibilisation auprès de partenaires des secteurs privé et volontaire, sur son cadre de gestion des programmes du secteur volontaire et sa politique de partage des coûts. L'ACDI participe également régulièrement à des assemblées générales annuelles d'organisations canadiennes partenaires ainsi qu'à des rencontres destinées à diffuser les connaissances avec des organisations telles que le Conseil canadien pour la coopération internationale.

Parallèlement, l'ACDI et ses partenaires canadiens ont été, en 2004–2005, confrontés à certains problèmes. Le lancement d'un appel de propositions pour le Mécanisme de projets ONG et le Programme pour l'environnement et le développement durable a été reporté jusqu'à ce que l'évaluation de ces programmes ait été menée à bien. Bon nombre de partenaires de l'ACDI ont interprété ce report comme un signe de désintérêt de l'Agence à leur égard. L'évaluation a fourni à l'ACDI des informations précieuses concernant la contribution des ONG de petite et moyenne taille à l'atteinte de l'objectif général de réduction de la pauvreté de l'Agence. Cette évaluation a confirmé que les petites ONG partenaires, en particulier, offrent de nombreuses occasions aux Canadiens de participer au développement international. Les responsables de l'évaluation ont conclu que des modifications devaient être apportées tant au Mécanisme de projets ONG qu'au Programme pour l'environnement et le développement durable. À la lumière de cette évaluation, et des nouvelles orientations définies dans l'EPI rendu public en avril 2005, l'ACDI réexaminera ses programmes de partenariat afin de promouvoir l'excellence et l'innovation dans la coopération au développement.

Encadré 18 : Étude de cas sur l'harmonisation - Tanzanie

La Tanzanie a été un des premiers pays à mettre au point une stratégie de réduction de la pauvreté en 2000. Cette stratégie a permis aux donateurs de participer à plusieurs niveaux, notamment à la création d'un mécanisme de soutien budgétaire, qui offre des ressources flexibles et prévisibles destinées aux secteurs désignés par la stratégie, ainsi qu'un financement de plusieurs approches sectorielles dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la réforme de l'administration locale. Des progrès considérables ont été accomplis en matière d'harmonisation des programmes et des procédures; toutefois, des difficultés persistent lorsqu'il s'agit d'affecter des ressources en dehors du système financier gouvernemental, ce qui compromet la transparence et la responsabilisation. De nombreux systèmes de donateurs parallèles existent en permanence dans des domaines tels que l'approvisionnement, l'établissement de rapports, le suivi et la gestion de projet, et représentent également un lourd fardeau pour le gouvernement de Tanzanie.

En janvier 2005, la Tanzanie publie sa deuxième stratégie de réduction de la pauvreté pour la période de 2005 à 2010, la *Stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté*. Le gouvernement a l'intention de prendre en main la coordination de l'aide octroyée par les donateurs dans le cadre de la stratégie grâce à une stratégie d'aide conjointe. Celle-ci va tenter d'intensifier l'harmonisation en rationalisant les mécanismes de consultation, de suivi et de mise en œuvre, et en encourageant les donateurs à rationaliser leurs activités. L'ACDI appuie complètement les efforts déployés par le gouvernement de Tanzanie et adaptera ses propres programmes d'aide en conséquence.

L'ACDI est un participant actif aux discussions sur l'harmonisation en Tanzanie, notamment par l'intermédiaire du forum du Groupe des partenaires du développement. L'organisme a pris la tête de certains programmes au sein de la communauté des donateurs, notamment en qualité de président du groupe des donateurs participants au Programme de développement de l'enseignement primaire. L'ACDI prépare son propre programme d'aide afin d'appuyer davantage l'harmonisation de l'aide en Tanzanie en supprimant progressivement la plupart des projets à ce chapitre et en investissant davantage dans les fonds communs, l'aide budgétaire ou les mécanismes exécutés par les gouvernements tels que :

- le Programme de développement de l'enseignement primaire (approche sectorielle);
- le Programme de renforcement du secteur financier (fonds commun);
- l'initiative de Soutien budgétaire pour la réduction de la pauvreté;
- le programme à démarrage rapide contre le VIH/sida (exécuté par le gouvernement).

Ces approches visent à accroître la prise en charge locale, à diminuer les coûts de transaction et à maximiser les effets durables. Toutefois, une dépendance plus étroite aux institutions et aux systèmes locaux – notamment dans la gestion fiduciaire – comporte des risques. L'ACDI a récemment achevé une analyse complète des risques inhérents au soutien budgétaire à la Tanzanie et intégrera les résultats de cette analyse dans sa stratégie de gestion de programme.

2.2.2 Concentration sectorielle et thématique appropriée

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle entendait :

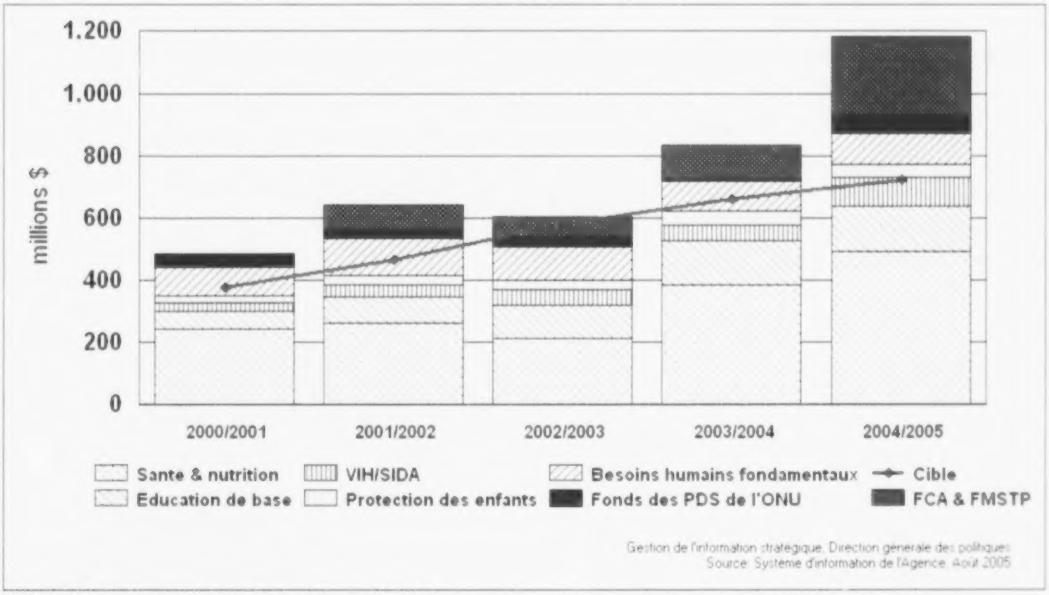
- Réduire le nombre de secteurs et de thèmes constituant son champ d'action;
- Mettre en œuvre les priorités de développement social;
- Mettre en œuvre de nouvelles politiques sur l'agriculture et le développement rural ainsi que sur le développement d'un secteur privé favorable aux pauvres.

Depuis l'entrée en vigueur de l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, l'Agence s'emploie à réduire le nombre de secteurs et de thèmes dans lesquels s'inscrivent ses interventions. La plupart des programmes-pays ont concentré leurs efforts. Par exemple, le programme en faveur de la Zambie a resserré ses secteurs

d'intervention prioritaires, passant de huit secteurs à deux, et le programme en faveur de l'Égypte se concentre désormais sur l'éducation de base et le développement de l'emploi et des petites entreprises. En outre, le champ d'action de la programmation dans certains pays est maintenant plus restreint. Au Zimbabwe, tous les fonds d'aide canadiens versés au gouvernement ont été suspendus mais l'ACDI continue à appuyer des organisations de la société civile qui luttent contre le VIH/sida et défendent l'égalité entre les sexes, la protection de l'environnement, la sécurité alimentaire, les droits de la personne, la démocratie et la bonne gouvernance. L'agitation sociale en Côte d'ivoire a également conduit l'ACDI à concentrer ses efforts sur le soutien à la primauté du droit, à la démocratie et aux droits de la personne.

En 2000, l'ACDI a annoncé son intention de se concentrer sur les quatre priorités de développement social que sont l'éducation de base, la santé et la nutrition, la lutte contre le VIH/sida et la protection de l'enfant, l'égalité entre les sexes étant intégrée à titre de thème transversal. L'Agence a pris l'engagement de doubler ses dépenses dans ce secteur d'ici 2005. Le graphique 5 illustre la manière dont cet engagement a été honoré et démontre que l'ACDI a en fait dépassé son objectif de dépense original de 2,8 milliards de dollars, pour atteindre un investissement total de 3,2 milliards.

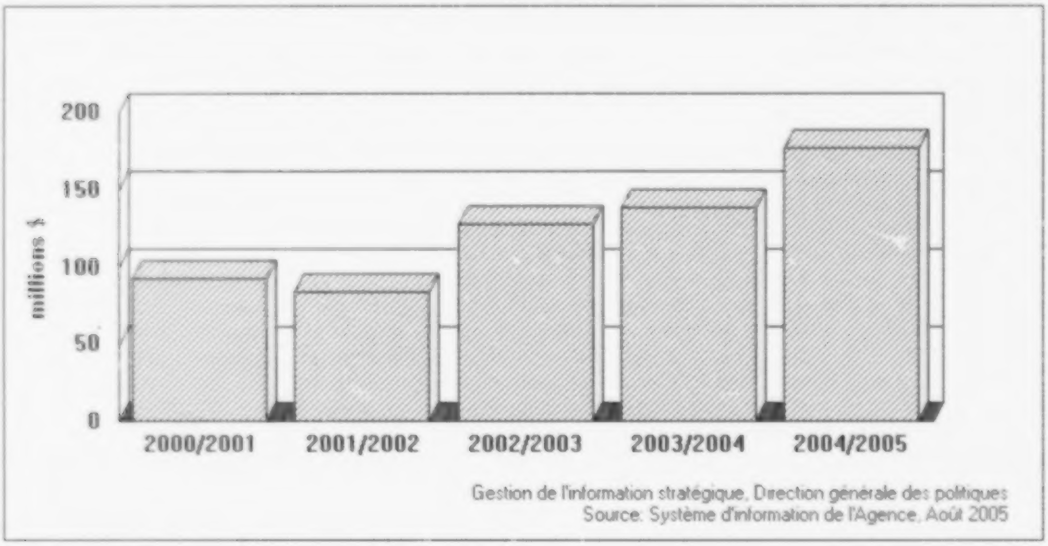
Graphique 5 : Décaissements réels au titre des priorités de développement social de l'ACDI



En plus de se concentrer sur les priorités de développement social, l'Agence a continué à réaliser des progrès importants dans d'autres secteurs. L'exercice 2004–2005 a été la première année complète de mise en œuvre des politiques de l'ACDI sur l'agriculture et le développement rural, ainsi que sur le développement d'un secteur privé favorable aux pauvres. Les dépenses globales pour l'agriculture ont continué d'augmenter (*voir le graphique 6*), ce qui témoigne de l'importance du secteur au regard de la réduction de la pauvreté et du développement économique. Parallèlement, tel qu'indiqué précédemment,

un rééquilibrage des priorités à l'Agence a fait que celle-ci n'a pas atteint l'objectif de dépense initialement fixé dans son énoncé de politique en matière d'agriculture rendu public en 2003, *L'agriculture au service du développement rural durable*. Toutefois, les nouvelles orientations du programme d'aide canadien définies dans le cadre de l'examen de la politique internationale et de l'EPI fournissent un cadre permettant à l'Agence de continuer à investir tant dans l'agriculture et le développement durable que dans des initiatives de développement du secteur privé.

Graphique 6 : Décaissements réels de l'ACDI au titre de l'Agriculture



L'ACDI continuera à concentrer son aide dans des secteurs clés. En 2004–2005, elle a participé à l'Examen de la politique internationale et réaffirmé son intention de continuer à concentrer le programme d'aide du Canada dans un nombre limité de secteurs, afin de mieux répondre aux priorités des pays partenaires et d'optimiser l'effet de l'aide canadienne. Tel qu'il est mentionné dans l'EPI d'avril 2005, le programme d'aide du Canada se concentrera particulièrement dans les 5 secteurs clés, à savoir : la bonne gouvernance, la santé (y compris la lutte contre le VIH/sida), l'éducation de base, le développement du secteur privé et la durabilité de l'environnement. En ce qui concerne la concentration thématique, l'Agence continuera à accorder une haute importance à l'égalité entre les sexes, qui sera intégrée explicitement et systématiquement à tous ses programmes. La viabilité de l'environnement est un des secteurs d'intervention prioritaires ainsi qu'un thème transversal qui sera pris en compte dans le processus décisionnel concernant toutes les activités de coopération au développement du Canada.

2.2.3 Concentration géographique appropriée

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle :

- Concentrerait de nouvelles ressources dans un groupe restreint de pays pauvres choisis comme pays de concentration;
- Accroîtrait sa présence dans un petit nombre de pays et d'institutions en Europe centrale et orientale;
- Rechercherait de nouvelles possibilités de concentrer sa programmation par un examen de ses relations au chapitre du développement avec des pays arrivant à maturité, en tenant compte des relations économiques, stratégiques et sociales plus globales que le Canada entretient avec chaque pays.

En 2004–2005, l'ACDI a continué de concentrer sa programmation en fonction des besoins et de la capacité des pays partenaires à utiliser l'aide efficacement. En 2002, la ministre de la Coopération internationale a dressé une liste initiale de neuf pays de concentration devant bénéficier d'une plus grande part des fonds additionnels consentis à l'enveloppe de l'aide internationale (EAI). Il s'agit du Bangladesh, de la Bolivie, du Ghana, de l'Éthiopie, du Honduras, du Mali, du Mozambique, du Sénégal et de la Tanzanie. L'année suivante, les ressources ont commencé à être dirigées vers ces pays, aussi bien en provenance du programme bilatéral que de propositions de projet soumises par des partenaires canadiens de l'ACDI. En 2004–2005, les dépenses ont continué d'être concentrées dans ces neuf pays (*voir le graphique 7*).

En 2004–05, la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est a continué de réduire le nombre de pays dans lesquels elle concentrait ses dépenses, se limitant à six pays de concentration. Elle a affecté 70 p. 100 de son aide à la Bosnie-Herzégovine, à la Géorgie, à la Russie, à la Serbie-Monténégro, à l'Ukraine et au Tadjikistan. Plusieurs pays se sont également affranchis du programme d'aide de l'ACDI. En mai 2004, huit pays de cette région ont adhéré à l'Union européenne. L'ACDI mettait en œuvre des programmes d'aide dans sept de ces huit pays[33], auxquels elle a mis fin le 1er avril 2005, à l'exception du programme-phare *Aide publique au développement en Europe centrale* (APDEC). Ce programme a aidé ces pays à établir leurs propres unités nationales d'aide publique au développement. Ce volet développement des capacités a pris fin en mai 2005. Par le biais de la coopération trilatérale, dans le cadre du deuxième volet du programme qui a été amorcé en 2004–2005, l'ACDI verse des fonds de contrepartie et apporte une aide sous diverses formes, dont le suivi et l'évaluation, à quatre des huit pays partenaires de l'Europe centrale et de l'Est afin d'appuyer leurs projets de développement en Asie, en Afrique et en Europe de l'Est. Les programmes d'aide du Canada en Thaïlande et en Malaisie se sont également terminés en 2004–2005. L'expérience du Canada au chapitre des « stratégies de reclassement » a également permis de dégager des leçons utiles que

---

33 La République tchèque, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Slovaquie et la Slovénie. L'ACDI met en œuvre des programmes d'aide dans ces huit pays., sauf la Slovénie. Elle fournit des fonds par le biais de son programme APDEC aux huit pays susmentionnés.

l'ACDI prendra en compte dans les mesures qu'elle adoptera pour concentrer le programme d'aide du Canada (*voir l'encadré 19*).

Encadré 19 : Concentrer l'aide canadienne : mise en application des leçons apprises

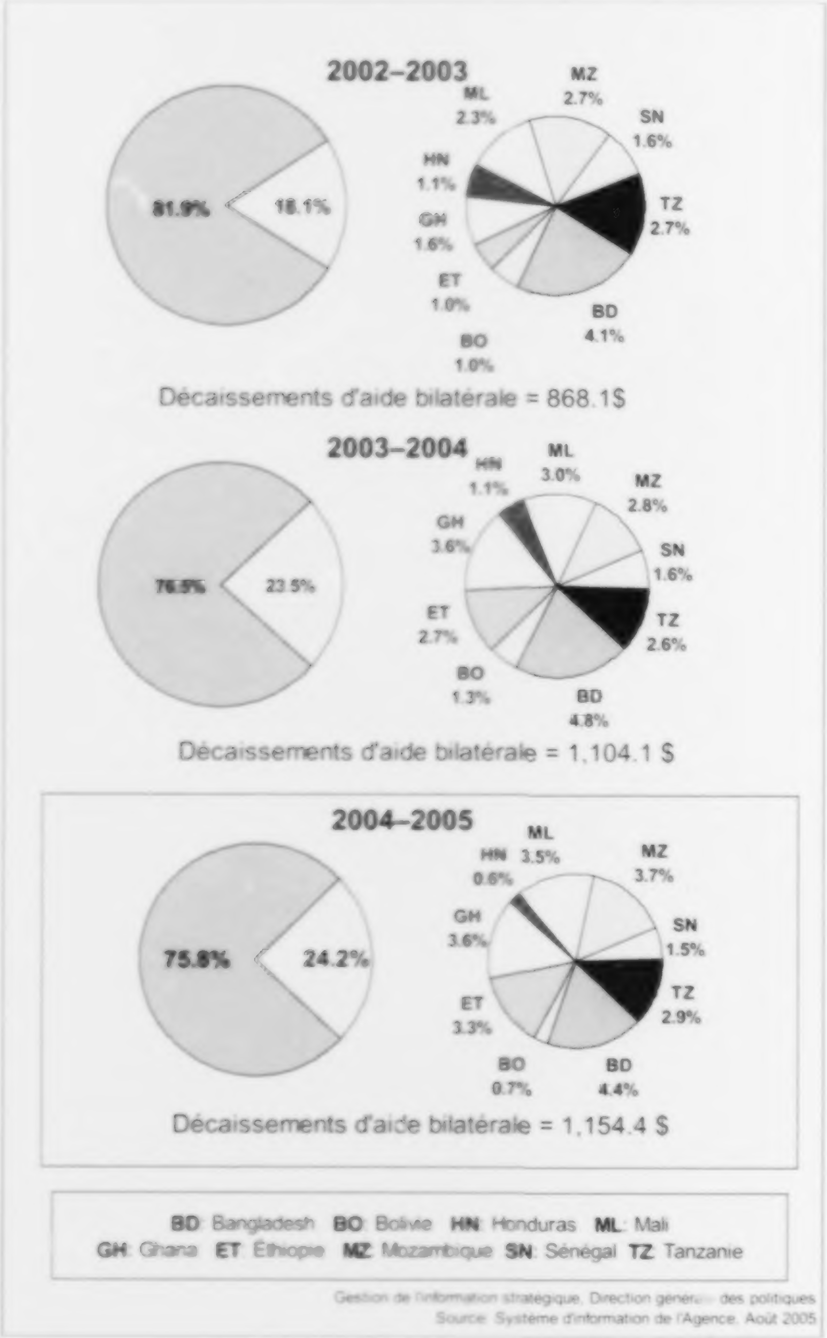
Poursuivant dans sa lancée, l'ACDI va continuer de s'efforcer d'accentuer la concentration de ses programmes en examinant ses relations de développement avec certains pays qui font des progrès intéressants avec ceux à revenu intermédiaire.

Par exemple, l'ACDI mettra fin en mars 2006 à son aide bilatérale en Inde. Dans l'intervalle, la grande réussite du renforcement institutionnel dans le cadre du projet de protection de l'environnement constitue la base pour établir des relations suivies entre le ministère de l'Environnement du Canada et le ministère de l'Environnement et des forêts de l'Inde. En janvier 2005, une déclaration commune des premiers ministres canadien et indien annonçait la création d'un forum permanent sur l'environnement entre le Canada et l'Inde.

On prépare également des stratégies de transition pour un certain nombre de programmes en Asie, en Europe centrale et orientale, en Afrique et dans les Amériques. L'expérience de l'ACDI quant au reclassement de plusieurs pays du programme d'aide en 2004–2005 a permis de tirer les enseignements qui aideront à guider d'autres initiatives similaires à l'avenir. L'expérience de l'ACDI a montré que la clôture d'un programme d'aide technique ou au développement, tout en assurant la pérennité de l'héritage canadien, pose des défis particuliers. Le programme pour l'Europe centrale et orientale a montré qu'une stratégie de reclassement efficace nécessite une planification consciencieuse : l'administration locale doit être avertie suffisamment à l'avance (au moins deux ans) que les programmes de l'ACDI vont être progressivement supprimés. Il est important de prêter attention aux délais et aux demandes en matière de ressources à l'occasion de la clôture du programme, ainsi que de réorienter le personnel et les ressources.

L'engagement du Canada à améliorer l'efficacité de l'aide canadienne, notamment par l'entremise de sa concentration géographique, a été confirmé par l'examen de la politique internationale de 2004–2005. Dans le cadre de ce processus, l'ACDI a participé à la sélection des 25 pays partenaires du développement (c.-à-d., les neufs pays de concentration plus 16 autres) où le programme d'aide du Canada sera concentré. En 2004–2005, ce groupe de 25 pays a déjà représenté environ 41 p. 100 du budget d'aide bilatérale de l'Agence. Dans l'EPI, le Canada s'est engagé à affecter les deux tiers de l'aide bilatérale totale à ces pays d'ici 2010, principalement en Afrique. Dans le budget de 2005 et l'EPI, le Canada s'est également engagé à doubler l'aide destinée à l'Afrique entre 2003–2004 et 2008–2009.

Graphique 7 : Répartition des décaissements au titre de l'aide de l'ACDI par direction générale bilatérale dans les pays de concentration
(millions de dollars)



2.2.4 Participation active des Canadiens

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle :

- Accroîtrait ses efforts pour transmettre son message aux médias;
- Élaborerait un plan de sensibilisation pour faire participer les décideurs;
- Renouvellerait sa stratégie d'engagement du public et continuer à faire participer les Canadiens, surtout les jeunes;
- Positionnerait le développement international comme un élément central des valeurs et de l'identité du Canada;
- Continuerait à tenir des consultations publiques et à mettre des documents stratégiques et de planification à la disposition du public.

L'appui du public est essentiel à la prestation du programme d'aide au développement du Canada. Les communications et les activités relatives à l'engagement du public sont destinées à améliorer la perception du public quant à la valeur, l'efficience et l'efficacité des programmes d'APD et d'AP du Canada. La Direction générale des communications et le Corps canadien travaillent en étroite collaboration pour sensibiliser le public et encourager sa participation dans le cadre du programme d'aide *(voir encadré 20)*.

Encadré 20 : Mobiliser les Canadiens par l'entremise du Corps canadien

Le gouvernement a créé le Corps canadien en 2004, un nouveau mécanisme qui permet de renforcer la contribution mondiale du Canada aux droits de la personne, à la démocratie et à la bonne gouvernance.

Le Corps canadien établira des partenariats de collaboration avec le gouvernement, des organisations non gouvernementales, le secteur privé et des citoyens canadiens afin de favoriser l'engagement, l'expertise, la cohérence et la reconnaissance relativement aux initiatives canadiennes de gouvernance à l'étranger.

Le Corps canadien veillera à mobiliser les Canadiens de tous âges et de tous horizons, modifier la programmation existante, faire participer les Canadiens et communiquer avec eux, élargir les connaissances et à faire la promotion d'une identité commune pour l'excellence canadienne en matière de gouvernance.

En novembre 2004, la responsabilité du Corps canadien est passée du MAECI (*Affaires étrangères*) à l'ACDI. Le premier projet qu'il a entrepris, aider au déroulement des élections en Ukraine en décembre 2004, a été couronné de succès. Depuis, l'ACDI n'a cessé d'enrichir le programme du Corps canadien. À ce jour, on compte parmi les principaux projets :

- un partenariat avec l'Association des universités et collèges du Canada;
- un partenariat avec Coalition Cyberjeunes, dans le cadre duquel les jeunes intègrent les TIC et la cybergouvernance aux groupes publics, parapublics et à la société civile;
- un fonds d'affectation spéciale destiné au maintien de la paix dans le cadre du Programme des volontaires des Nations Unies, pour le déploiement d'au moins 20 volontaires;
- Solidarité Haïti, qui devrait rassembler au moins 250 volontaires, y compris des Canadiens d'origine haïtienne, afin d'œuvrer avec quatre organisations clés : le Centre canadien d'étude et de coopération internationale, l'Entraide universitaire mondiale, la Fondation Paul-Gérin-Lajoie et le Service d'assistance canadienne aux organismes.

En 2004–2005, l'ACDI a continué à susciter la participation des médias. Outre les relations quotidiennes avec la presse, l'initiative Journalisme et développement du

Programme d'information sur le développement a permis à 28 journalistes d'acquérir une expérience de première main dans des pays en développement (majoritairement en Afrique), ce qui a eu pour effet d'assurer une importante couverture des enjeux liés au développement. Par exemple, un journaliste canadien a rédigé une série d'articles publiés dans le *Vancouver Sun* sur la lutte contre l'onchocercose, et un autre a rédigé 16 articles sur la situation en Afghanistan qui sont parus dans le *World Spectator* en Saskatchewan, lesquels ont également été mis à la disposition de 700 journaux communautaires atteignant un public de 11 millions de lecteurs.

L'ACDI a également entrepris de sensibiliser les parlementaires afin d'accroître la compréhension et le soutien quant aux enjeux liés au développement lors d'activités à venir, telles que les comparutions devant les comités parlementaires, le lancement du Corps canadien et l'EPI. L'ACDI a répondu aux demandes de renseignements des parlementaires, organisé des séances d'information, réinstauré un bulletin d'information et diffusé l'information par voie électronique. L'Agence a également été prévoyante en tenant les parlementaires informés de « dossiers chauds » comme l'intervention du Canada à la suite du tsunami. Les parlementaires ont continué à participer au programme d'annonces régional, qui a permis d'annoncer des projets de développement et de discuter d'enjeux liés au développement avec des partenaires et des médias régionaux. Le Corps canadien, dans le cadre de sa stratégie d'engagement du public et de diffusion des connaissances, collabore avec le Centre parlementaire afin d'amener des membres du Parlement et des Canadiens à participer à une série de forums internationaux sur la gouvernance.

En 2004–2005, les parlementaires canadiens se sont montrés particulièrement intéressés par l'Afrique et le Moyen-Orient. Des représentants de l'ACDI ont témoigné devant le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères en février 2005 pour expliquer la programmation en Afrique. Ils se sont aussi présentés devant le Sous-comité des droits de la personne et du développement international de la Chambre des communes pour fournir des renseignements sur la situation au Zimbabwe.

Prenant appui sur les travaux entrepris en 2004–2005, l'ACDI met actuellement la dernière main à une nouvelle Stratégie d'engagement du public à l'échelle de l'Agence. Cette dernière décrira dans leurs grandes lignes un certain nombre d'initiatives que l'ACDI et ses partenaires devront lancer afin d'aider le public à mieux comprendre et à soutenir le programme d'aide internationale du Canada.

Les activités visant à toucher les jeunes sont demeurées un important volet des activités de sensibilisation de l'ACDI. Par exemple, l'Initiative Le monde en classe (IMC) a permis l'introduction de 50 nouveaux projets et mis deux nouvelles ressources au service des enseignants canadiens. La première a été le centre de ressources Le monde en classe, qui est une base de données consultable de ressources de développement; la seconde a été la *Zone des profs* sur le site Web de l'ACDI. Celle-ci avait pour objectif d'aider les éducateurs canadiens à sensibiliser les jeunes au développement international et à la participation du Canada dans ce domaine. Le Programme de stages internationaux pour les jeunes, qui relève de l'ACDI, a également continué d'offrir à de jeunes diplômés

canadiens de niveau postsecondaire la possibilité d'acquérir une expérience de travail internationale. En 2004–2005, 397 stages ont été approuvés. Depuis sa création en 1997, plus de 3 000 jeunes stagiaires se sont rendus dans divers pays dont le Bangladesh, le Kazakhstan, le Tadjikistan, le Pérou, le Brésil, le Nicaragua, le Malawi, l'Afrique du Sud, le Kenya et le Swaziland.

Outre les jeunes, la participation de communautés des Premières Nations est une nouvelle priorité avec la relance du Programme de partenariat avec les peuples autochtones en mars 2005. Ce programme vise à relier des organisations canadiennes avec d'autres organisations des Amériques dans le cadre de projets de développement international. Les Canadiens y participent aussi pleinement par l'entremise du programme Partenariats pour l'avenir (PPA-II), du SACO, du Programme de gestion en matière de redressement et du Fonds canadien de coopération technique, conjointement avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. Par l'intermédiaire de ces programmes, environ 300 Canadiens se sont rendus dans des pays d'Europe centrale et orientale et ont participé à divers échanges favorisant l'apprentissage ou le renforcement des capacités.

Encadré 21 : La nouvelle carte « Un monde en développement »

À l'exception du site Web de l'ACDI, le moyen de communication et d'éducation du public le plus populaire – et le plus utilisé – est la carte « Un monde en développement », remise en circulation après dix ans d'interruption. Produite par l'Agence en collaboration avec Canadian Geographic Entreprises, elle a été distribuée à grande échelle aux établissements d'enseignement, de santé, aux médias et à d'autres institutions publiques au Canada ainsi que dans le monde entier aux ambassades, aux hauts-commissariats et à de multiples partenaires du développement.

La carte met en évidence la répartition inégale des richesses et des ressources dans le monde et attire l'attention sur le rôle du programme d'aide canadien dans la lutte contre ces inégalités. La carte a été distribuée par l'intermédiaire du Canadian Geographic et de *L'Actualité* à plus de 476 000 abonnés et à quelque 15 000 écoles. L'ACDI poursuit sa campagne de distribution proactive dans le pays. Une version en ligne de la carte permet aux utilisateurs d'accéder facilement à des données économiques et démographiques sur tous les pays, établies en fonction de l'indice du développement humain des Nations Unies, et de pouvoir les comparer.

Le site Web de l'ACDI attire plus de deux millions de visiteurs chaque année, parmi lesquels on compte aussi bien des étudiants, des éducateurs et des spécialistes du développement que des journalistes, des représentants élus, des membres du grand public et des représentants du secteur privé. Le site a subi certaines transformations pour faciliter la navigation et fournir des renseignements actuels et pertinents à des auditoires très variés.

L'appui aux consultations du public est également demeuré une importante priorité en 2004–2005. En novembre 2004, la ministre de la Coopération internationale a organisé pour la troisième année consécutive les Journées de la coopération internationale de l'ACDI, un événement qui a réuni 1 400 participants. Le Fonds canadien pour l'Afrique et l'École de journalisme et de communication de l'Université Carleton ont coanimé une importante conférence sur les jeunes et le VIH/sida, l'environnement et les jeunes touchés par la guerre en Afrique, ainsi que sur les reportages journalistiques sur les

enjeux clés du développement. La conférence a attiré quelque 500 participants et été diffusée sur le canal local. L'année dernière, des responsables de la programmation sur l'Ukraine de l'ACDI ont participé à de multiples activités de consultation menées auprès de la communauté canado-ukrainienne. L'Agence a également tenu des consultations publiques sur la responsabilisation afférente à l'aide humanitaire, les pratiques exemplaires dans le cadre de la programmation sur la gouvernance en Chine, ainsi que sur différents moyens dont la communauté canado-haïtienne peut contribuer à la reconstruction en Haïti.

L'ACDI a maintenu ses efforts pour faire du développement international un pilier des valeurs canadiennes. Par l'entremise de son Programme d'information sur le développement, surtout de l'Initiative Médias de masse, l'Agence touche des millions de Canadiens grâce à des productions télévisées et radiophoniques, ainsi que par des initiatives visant la presse écrite et les nouveaux médias. En 2004–2005, l'ACDI a appuyé près de 70 projets liés aux médias de masse sur tout un éventail de thèmes prioritaires en matière de développement. Parmi ces derniers, figuraient deux documentaires, diffusés sur Much Music (450 000 jeunes téléspectateurs), qui ont sensibilisé le public au travail dans les ateliers clandestins au Mexique et au Bangladesh, ainsi qu'à la participation d'artistes canadiens à des collectes de fonds en faveur des victimes du tsunami.

Un examen du Programme canadien de coopération volontaire de l'ACDI, qui a été achevé en mars 2005, a permis de constater que les initiatives sur l'engagement du public des organismes de coopération volontaire (OCV) ont aidé les Canadiens à mieux comprendre les différentes cultures et à mieux s'ouvrir à ces dernières; ils ont aussi accru leurs connaissances sur les enjeux du développement et leur sensibilité à ces derniers; ils ont davantage tendance à participer aux initiatives communautaires ou au développement international; et accru leur appui financier et volontaire aux OCV.

2.2.5 Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI

Dans son RPP pour 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle compte :

- développer la capacité de ses partenaires dans des domaines clés comme la gestion axée sur les résultats et l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les programmes;
- aider les partenaires multilatéraux à concevoir des programmes dans des secteurs importants comme la lutte au VIH/sida;
- alimenter l'intérêt international dans la lutte contre les mines terrestres, et la désertification, en participant à des réunions internationales en vue de planifier les progrès et de procéder à leur suivi;
- faire la promotion de résultats efficaces et rentables au sein des conseils d'administration auxquels elle siège, tout en participant à des initiatives destinées à améliorer les pratiques des donateurs.

Le renforcement de la capacité des gouvernements et des organismes partenaires est un élément clé du programme d'aide au développement de l'ACDI. En 2004–2005, l'Agence a milité pour l'utilisation des systèmes de gestion des finances, de planification et de prestation de services des pays partenaires, tant dans le secteur gouvernemental que non gouvernemental, pour exécuter des projets. De plus, l'Agence a dispensé des cours, de l'encadrement et offert des services de mentorat, notamment sur la gestion des finances et l'approvisionnement, l'engagement du public et la gestion axée sur les résultats, afin de renforcer l'aide relative aux programmes.

Certains organismes ne sont pas prêts à assumer autant de responsabilités, tandis que d'autres sont au stade où ils peuvent offrir la formation et le renforcement institutionnel nécessaire. Par exemple, dans les Caraïbes, le recours accru aux organismes locaux plutôt qu'à des agents d'exécution canadiens a dans un premier temps donné lieu à des problèmes d'établissement de rapports et à des retards. L'ACDI a passé un marché avec un consultant pour qu'il accompagne ces organismes dans la gestion axée sur les résultats et les aide à respecter d'autres exigences en matière d'établissement de rapports afin d'aplanir les difficultés. À la Direction générale de l'Afrique, la capacité du personnel de l'Agence a été renforcée grâce une équipe multidisciplinaire d'intervention (qui incluait des spécialistes des politiques, des finances, de la passation des marchés, du rendement, de la gestion des connaissances et du droit). Cette équipe a rédigé des évaluations diagnostiques par pays. Elle a aussi appuyé la conception de programmes et les discussions sur les politiques, particulièrement dans les domaines des finances publiques et de l'approvisionnement, afin de s'assurer que les fonds étaient dépensés judicieusement.

Le renforcement institutionnel est au cœur de plusieurs programmes de l'ACDI, dont celui de la Francophonie et le Programme panafricain. Par exemple, l'Agence a aidé l'Institut Supérieur Panafricain d'Économie Coopérative à procéder à un examen des ressources humaines qui a mené à une série de recommandations, maintenant en voie d'application. La gestion du secrétariat de l'organisme a été renforcée et l'organisme dans son ensemble est plus efficace, davantage axé sur les résultats et plus dynamique. Le programme de partenariat canadien de l'ACDI inclut toujours un volet de renforcement des capacités dans ses activités de coopération avec les partenaires des pays en développement. L'Entraide universitaire mondiale du Canada a formé un consortium avec le Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI) dans le but précis de renforcer la capacité de leurs partenaires des pays en développement qui s'emploient à réduire la pauvreté.

L'ACDI a également renforcé les capacités de ses partenaires régionaux en 2004–2005 en donnant de la formation sur la gestion axée sur les résultats au personnel de l'OSCE et aux participants aux programmes de renforcement des capacités dans le domaine du commerce extérieur financés par le FC A, tels que le Centre du commerce international. À la suite d'une séance de formation sur les méthodes de vérification et d'évaluation de l'ACDI, l'Agence intergouvernementale de la Francophonie a décidé de les adopter.

En 2004–2005, la collaboration de l'Agence avec les organisations multilatérales est demeurée d'une importance capitale. L'ACDI confie plus de 40 . 100 de ses programmes de développement aux organisations multilatérales comme le système de l'ONU, les banques régionales de développement et les organismes d'assistance humanitaire. L'ACDI ne fait pas que verser une aide financière à ces organismes; elle les aide aussi à accroître leur efficacité en faisant la promotion de politiques appropriées et en fournissant de l'assistance technique (*voir l'encadré 22*).

En appuyant les initiatives et les organisations multilatérales, l'ACDI a continué de s'imposer comme un acteur primordial quant à certains grands enjeux mondiaux tels que la lutte contre le VIH/sida. Tel qu'indiqué précédemment, l'ACDI a généreusement contribué au Fonds mondial de lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme et à l'initiative « 3 millions d'ici 2005 » de l'OMS. Mentionnons également l'appui de l'ACDI à la phase II du Projet du Caribbean Epidemiology Centre (CAREC) sur le VIH/sida, une initiative régionale, à plusieurs intervenants et à donateurs multiples, qui s'apparente à une approche sectorielle. La majorité des pays membres du CAREC ont pris des mesures pour renforcer leur réponse nationale à l'épidémie de VIH/sida. (*Veuillez consulter la section 2.1 du présent rapport pour obtenir des renseignements supplémentaires sur le bilan de l'ACDI dans la lutte contre le VIH/sida*).

Encadré 22 : Renforcer l'efficacité de l'aide dans le système multilatéral

Le multilatéralisme est l'une des pierres angulaires de la politique internationale du Canada. Le Canada siège au conseil d'administration de la majorité des grandes institutions multilatérales. Il est ainsi en position de défendre ses priorités stratégiques. De plus, en versant un appui aux fonds spéciaux d'assistance technique, le Canada collabore avec les institutions elles-mêmes pour améliorer leur reddition de comptes, leurs résultats, leurs priorités et leur rendement.

L'élaboration de nouveaux outils : Le Canada a joué un rôle clé dans l'élaboration d'un système perfectionné d'alerte rapide pour évaluer l'état nutritionnel dans les situations d'urgence. L'ACDI finance maintenant un projet pilote dans lequel l'UNICEF utilise le logiciel de ce système.

La gestion en fonction des résultats : Le Canada a aidé la Banque asiatique de développement à adopter un cadre de mesure des résultats et a mis sur pied un fonds à donateurs multiples pour renforcer la capacité nationale dans ce domaine. Le Canada a également incité la Banque à mieux harmoniser ses opérations dans le secteur privé avec sa stratégie de réduction de la pauvreté et les priorités de chaque pays.

Le maintien de la concentration sur l'Afrique : La Banque mondiale, avec l'appui solide du Canada, a continué d'accorder une priorité élevée à l'Afrique. Elle veut diriger 50 p. 100 de son aide à ce continent.

Le renforcement des activités sur le terrain : Le Canada a appuyé le renforcement de la cohérence, de la coordination et de la capacité des équipes de pays des Nations Unies et a négocié l'intégration des enjeux hommes-femmes dans le système des coordonnateurs résidents. Le Canada a aussi appuyé la stratégie de l'ONU sur l'harmonisation et le renforcement des communications avec les ONG.

En 2004–2005, l'ACDI a aidé à maintenir l'attention de la communauté internationale sur la question des mines terrestres. Elle a participé au Sommet de Nairobi pour un monde sans mines (du 29 novembre au 3 décembre 2004) et à l'élaboration du Plan d'action de Nairobi de 2005–2009. La Stratégie d'action contre les mines de 2005–2009 de l'ACDI, actuellement en cours de rédaction, encouragera l'intégration de l'action contre les mines non seulement dans les programmes bilatéraux et humanitaires, mais aussi à l'échelon international afin de s'assurer que les niveaux de financement pour le déminage et l'aide

aux survivants des mines terrestres sont maintenus jusqu'à ce que la menace soit éliminée et que la dernière victime soit réintégrée à la société.

Prenant appui sur ses activités antérieures, l'ACDI continuera à accorder une importance prioritaire à la collaboration avec les grandes institutions multilatérales et au renforcement de leur efficacité. En appui à cet engagement, l'ACDI agit dans le cadre d'initiatives comme le Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales pour évaluer les effets de la programmation multilatérale à l'échelon des pays. Tout au long de 2004–2005, l'ACDI a aussi déployé des efforts considérables aux préparatifs de la réunion du Sommet mondial de l'ONU de septembre 2005, y compris l'élaboration de la position du Canada concernant divers rapports importants sur les ODM et la réforme des Nations Unies.

L'EPI de 2005 réaffirme l'engagement du Canada en faveur du système multilatéral. Conformément aux orientations présentées dans l'Énoncé, l'ACDI cherchera à atteindre le meilleur équilibre entre les voies de distribution de l'aide (bilatérale, partenariat et multilatérale) et à l'intérieur de chacune de celles-ci. Dans ce contexte, l'Agence visera à centrer son appui sur les institutions multilatérales qui sont les plus efficaces.

2.2.6 Un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés

Comme l'indique le RPP de l'ACDI pour 2004–2005, l'atteinte d'un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés exige des adaptations dans la manière dont l'ACDI travaille avec ses partenaires. À mesure que les partenaires assument davantage de responsabilités en matière de résultats de développement, le rôle de l'ACDI dans la conception et la gestion des initiatives s'amenuise. Toutefois, au même moment, l'Agence cherche à obtenir des résultats plus percutants grâce à des programmes mieux ciblés, ce qui se traduit souvent par un rôle accru dans la gestion des programmes d'aide. Le défi consiste à trouver le juste équilibre entre ces deux approches.

En 2004–2005, la Direction générale du partenariat canadien a examiné tous les accords de financement de nouveaux programmes pour s'assurer qu'ils correspondent aux priorités et aux directives de l'Agence, qui prévoient une augmentation du nombre de programmes réactifs. L'ACDI a renforcé sa programmation réactive en définissant un cadre de gestion du Programme du secteur volontaire et un plan de mise en œuvre de la Politique en matière de développement du secteur privé. L'ACDI a également adopté une approche intégrée pour s'assurer que l'on tient compte des programmes de partenariat dans l'élaboration des cadres de programmation-pays, dans les secours d'urgence et la reconstruction après le tsunami et dans la stratégie de développement de l'ACDI pour Haïti.

Toutefois, maintenir un équilibre optimal entre les programmes réactifs et les programmes directifs n'est pas sans difficultés À mesure que l'ACDI fait des progrès dans l'application des priorités et des orientations énoncées dans l'EPI, il faudra des efforts permanents pour veiller à trouver un équilibre entre réagir aux idées, aux

innovations et aux investissements des partenaires canadiens dans le domaine du développement international et respecter les priorités de l'Agence et du gouvernement du Canada.

2.3 Résultats de gestion : approches stratégiques et activités de soutien

Le principe de base qui sous-tend les résultats porteurs de l'ACDI et l'atteinte de ses résultats de développement ou « résultats stratégiques » est la gestion de ses ressources humaines, de ses processus et de l'information. Au fur et à mesure que l'ACDI met en œuvre sa politique en faveur d'une aide internationale plus efficace, de nouvelles compétences et connaissances sont nécessaires; la planification et l'affectation plus rigoureuses des ressources exigent de nouveaux systèmes et de nouvelles structures, et l'augmentation du budget de l'aide a accru la charge de travail dans l'ensemble de l'Agence, plus particulièrement au sein du programme de l'Afrique.

Dans son RPP pour 2004–2005, l'ACDI a recensé quatre résultats de gestion[34] sur lesquels elle compte se concentrer au cours des trois prochaines années :

- Planification stratégique et affectation des ressources;
- Gestion des ressources humaines;
- Gestion des connaissances et gestion de l'information;
- Gestion, processus, approches et activités de soutien.

En 2004–2005, diverses pratiques de gestion de l'ACDI ont été évaluées respectivement par l'Agence et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) en utilisant des indicateurs formulés dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Conseil du Trésor. Ces évaluations ont démontré que l'Agence a fait des progrès dans divers aspects de sa gestion. On a particulièrement souligné la planification de nouvelles approches de programmation et d'exercices de réaffectation des fonds, ainsi que ses progrès dans la gestion des ressources humaines.

2.3.1 Planification stratégique et affectation des ressources

À l'automne 2003, l'Agence a lancé les plans de travail chiffrés qui attribuent des coûts aux activités entreprises dans le cadre de projets, de programmes et d'activités de fonctionnement et d'entretien pour ensuite calculer le coût total de l'atteinte des résultats du programme en tenant compte des résultats clés de l'Agence (RCA). Cet exercice vient enrichir le RPP tout en servant d'outil de gestion interne. Ce cadre de planification combinée permet à l'ACDI de favoriser une harmonisation accrue entre sa planification stratégique et son exercice d'affectation des ressources et du budget, renforçant du même coup sa capacité de reddition de comptes.

---

[34] Les trois premiers résultats ont été discutés dans le corps du texte tandis que l'information sur la gestion, les processus, les approches et les activités de soutien a été donnée en annexe.

Encadré 23 : Renforcer la gestion du budget de fonctionnement

Au cours de l'exercice 2004-2005, l'Agence a adopté une démarche plus rigoureuse pour rationaliser et gérer son budget de fonctionnement grâce à l'élaboration d'un nouveau régime de gestion des ressources. En voici les éléments clés :

- une série de principes de gestion des ressources : obligations de reddition de comptes plus claire, ouverture et transparence, adoption d'objectifs repères, prévision des coûts, harmonisation du budget de fonctionnement aux priorités d'aide, réaffectation continue des ressources, engagements en matière de surveillance, de production de rapports et de gestion;
- un système de régie interne permettant à l'Agence de mieux administrer les enjeux et les problèmes auxquels elle est confrontée;
- une fonction indépendante et objective de planification et d'analyse;
- harmonisation continue du budget de fonctionnement au budget d'aide, selon l'évolution des priorités dans ce domaine.

Le Groupe d'analyse et de planification corporatif (CPAG) a été établi en 2004 pour appuyer le processus de planification interne de l'Agence ainsi que réaliser les examens et analyses aux fins de l'affectation des ressources. La décision de constituer le Groupe est née de l'engagement de la direction de mieux harmoniser son budget opérationnel avec les ressources de l'aide, d'améliorer la collecte et la communication de l'information relative aux décisions d'affectation et de réaffectation des ressources et d'assurer le financement efficace des priorités, des plans et des stratégies de l'ACDI. Le Groupe a conseillé la haute direction de l'ACDI sur les propositions à déposer devant le Comité d'examen des dépenses et a contribué à diverses mesures visant à réorienter les ressources internes vers des priorités telles que les opérations de secours et de reconstruction consécutives au tsunami. Le CPAG exerce de plus des fonctions de secrétariat pour le Comité des ressources ministérielles de l'Agence. Il travaille actuellement en étroite collaboration avec les directions générales de l'ACDI sur les stratégies d'affectation des ressources qui visent à mettre en œuvre l'EPI.

En vue de remplacer la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR), un cadre stratégique aujourd'hui périmé, le Secrétariat du Conseil du Trésor a adopté la Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG), entrée en vigueur le 1er avril 2005. Cette politique appuie l'élaboration d'une stratégie pangouvernementale de gestion de la relation entre les dépenses et les résultats. Elle devrait également servir de cadre à la collecte, à la gestion et à la transmission de l'information financière et non financière au Parlement.

L'Architecture des activités des programmes (AAP) est le premier document préparé par l'ACDI dans la perspective de la mise sur pied d'une SRRG. Il s'agit d'un cadre beaucoup plus large qui englobe des renseignements sur les activités, les ressources, les résultats, le rendement et la gouvernance. L'AAP a pour objet de décrire la structure de l'Agence et comment elle gère ses responsabilités. Elle définit également en quoi les activités des programmes contribuent aux buts ou aux « résultats stratégiques » de l'organisme. L'élaboration de la première Architecture est en cours, mais une fois menée à terme, non seulement elle aidera l'Agence à affecter ses ressources et à mesurer son rendement mais elle servira aussi d'outil de planification stratégique.

2.3.2 Gestion des ressources humaines

En juin 2004, l'ACDI a mis à jour sa stratégie de gestion des ressources humaines avec un projet dans ce sens. En découlera une stratégie de gestion des ressources humaines à long terme pour 2005–2008.

En 2004—2005, l'Agence a entrepris l'élaboration d'un plan pluriannuel visant la modernisation systématique de ses pratiques et systèmes de gestion des ressources humaines (GRH). Parmi les résultats de la phase I, on peut citer la conception d'une carte routière de haut niveau visant à consolider, dès que possible, la capacité en matière de gestion de GRH de l'Agence, à renforcer, à court terme, l'intégrité systémique et l'efficacité de fonctionnement de la GRH et, à long terme, à aligner celle-ci sur les orientations stratégiques de l'ACDI et une fonction publique en pleine évolution. Parmi les réformes, mentionnons : l'élaboration d'un nouveau modèle de gouvernance de GRH qui respecte les exigences générales de la fonction publique en matière de GRH (y compris en ce qui a trait aux rôles et responsabilités des cadres supérieurs, des gestionnaires et du personnel des ressources humaines); l'élaboration d'un cadre de gouvernance plus large en matière de GRH pour l'ACDI, y compris des éléments de GRH pour les mandats des comités de l'Agence; l'adoption d'un nouveau code de leadership par le Comité de direction; la mise sur pied du Groupe d'analyse et de planification interne en vue de soutenir les capacités de planification des activités de l'Agence; une gestion plus étroite de la fonction de conception organisationnelle et de classification ainsi qu'une étude sur la rationalisation de l'affectation des ressources à la GRH, à l'échelle de l'Agence.

La phase II, lancée en janvier 2005, était axée sur le traitement, par ordre de priorité, des questions litigieuses résultant de l'application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) et des recommandations de l'examen interne de la GRH. Ces questions constituent le principal volet des activités opérationnelles de l'ACDI en matière de RH pour l'exercice financier 2005–2006.

En 2004–2005, l'Agence a continué à adhérer au principe de la constitution, à l'échelle de l'administration fédérale, d'une main-d'œuvre renouvelée, stable, représentative et qualifiée. Au niveau de l'Agence, de nombreuses mesures ont été adoptées pour garantir l'intégrité des données. L'ACDI est en train de mettre à jour les pratiques opérationnelles et l'intégrité des données de son système HR-SAP pour que les gestionnaires disposent d'informations de qualité pour la planification des ressources humaines au niveau des directions générales. Le Projet d'amélioration du système HR-SAP (PASS) a été mis en œuvre suite à la vérification de l'intégrité des données. Les gestionnaires disposent également de toute une gamme d'autres outils ministériels pour raccorder les plans de leur direction générale aux engagements pris par l'Agence.

L'ACDI produit chaque année un profil démographique de sa main-d'œuvre qui comprend des données brutes sur la taille de l'effectif, sa composition en termes de groupes et niveaux, d'appartenance à l'un ou l'autre sexe, de zones de croissance ou de décroissance et de données sur les départs, telles que le nombre de personnes admissibles

à la retraite au cours des prochaines années et les taux de départ autres que ceux des retraités. De la même façon, les statistiques sur les écarts relatifs à la représentation, le plan d'action pour l'équité en matière d'emploi de 2002 à 2005 ainsi que les lignes directrices et le cadre de responsabilisation à ce chapitre sont des instruments qui devraient aider les gestionnaires à répondre à leurs obligations et aux engagements pris par l'ACDI dans le domaine de l'équité en matière d'emploi. Dès mars 2005, l'ACDI a respecté des objectifs généraux de représentation dans les quatre groupes désignés comme cibles du programme d'équité de l'emploi.

La stratégie de maintien en poste des employés de l'ACDI repose toujours sur la création d'un milieu de travail favorable. L'Agence a démontré sa volonté de mettre en œuvre le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* en désignant le vice-président principal comme champion des valeurs et de l'éthique de l'Agence et en offrant un programme de formation aux valeurs et à l'éthique à tous les cadre de direction. En février 2005, un groupe de travail comptant des représentants de la direction, des syndicats et des groupes d'employés, notamment le groupe des minorités visibles, a été mandaté pour élaborer un modèle conceptuel dans le cadre du système de gestion informelle des conflits (SGIC), afin que l'Agence puisse se conformer aux dispositions de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) entrées en vigueur en avril 2005.

Pour assurer le maintien d'un effectif qualifié et représentatif, l'ACDI doit veiller à ce que ses employés disposent des connaissances, des compétences et des capacités qui leur permettent de s'acquitter de son mandat d'aide au développement international. À cette fin, l'Agence a élaboré un plan d'apprentissage personnel pour ses employés et leur a offert toute une gamme d'activités d'apprentissage formelles et informelles. Parmi celles-ci, on peut citer: la formation ministérielle dans le domaine du développement durable, la gestion de projet, le système d'information, la passation de marchés, la formation aux services ministériels dans le domaine de la gestion des carrières, le mentorat, le counseling et le développement personnel. De plus, l'Agence continue à utiliser les moyens technologiques qui offrent à ses employés un accès facile à la formation par Internet. Le troisième prix décerné à l'Agence en 2004 dans la catégorie des meilleures pratiques de gestion moderne au Colloque de développement professionnel pour les communautés de ressources humaines et de gestion nationale témoigne de ces efforts.

L'ACDI s'est assurée que tous ses cadres de direction satisfaisaient au profil linguistique CBC et aux exigences de la nouvelle politique des langues officielles pour la direction. En plus de renforcer son rôle de chef de file, l'Agence a pris des mesures pour renouveler son effectif de cadres grâce à une série de nouvelles initiatives et elle continue à faire appel à un certain nombre de programmes de la fonction publique tels que le Programme de stagiaires en gestion, les cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme de développement accéléré des cadres supérieurs.

Parmi les efforts déployés par l'ACDI pour améliorer les conditions de travail au Canada et à l'étranger, on peut citer le renforcement des mesures de sécurité sur le terrain, la mise sur pied de séances spéciales de sensibilisation au VIH/sida pour le personnel en poste en

Afrique et des mesures spéciales pour répondre aux besoins des personnes handicapées, y compris la fourniture d'ordinateurs et de logiciels appropriés. L'Agence a également conclu une nouvelle entente avec le ministère des Affaires étrangères pour clarifier les rôles et responsabilités, établir des objectifs repères pour la prestation de service et uniformiser les coûts sur le terrain. L'ACDI a entrepris un processus de restructuration en février 2005 pour mieux harmoniser ses activités et ses besoins opérationnels avec le recentrage de l'aide sur l'Afrique.

2.3.3 Gestion du savoir

L'ACDI a adopté d'importantes mesures pour renforcer sa fonction de gestion du savoir en incorporant celle-ci dès le début de 2004 à sa Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances. L'Agence a renforcé ses capacités d'analyse en embauchant des experts sur le terrain et à l'administration centrale dans un large éventail de domaines allant de l'égalité entre les sexes à la gestion de l'eau, la santé, la salubrité des aliments, l'environnement et la gouvernance.

L'initiative de gestion des connaissances de l'ACDI a été mise en œuvre pour s'assurer que le personnel de l'Agence aura plus facilement accès à l'expertise et aux connaissances requises pour améliorer constamment ses programmes, ses politiques et ses pratiques de gestion. Cela facilitera la transition vers un type d'organisation où les personnes, les équipes et les directions générales diffusent systématiquement leurs connaissances au sein de l'Agence et les rendent facilement accessibles aux gens de l'extérieur, travaillent en équipe, collaborent régulièrement pour trouver des idées et des solutions créatives et ne cessent de poser des questions et d'apprendre. L'initiative de gestion des connaissances continue à promouvoir l'avènement d'une culture ministérielle qui met en valeur l'apprentissage organisationnel.

Le Secrétariat de la gestion des connaissances a pour mandat d'encadrer l'évolution de l'Agence tout en fournissant avis et services aux unités fonctionnelles, aux directions et aux directions générales qui s'attaquent aux problèmes de la gestion du savoir. En dépit d'une réduction sévère de son effectif au cours de l'exercice 2004–2005, le SGC a continué à s'acquitter de ce mandat. L'aide apportée comprenait la diffusion de techniques et d'avis visant à mieux mettre le savoir en commun, soit : atelier sur l'entraide et sur l'examen rétrospectif; instructions aux réseaux et aux directions générales sur la façon de préparer les activités de diffusion du savoir; intégration d'instruments de mise en commun du savoir au sein de la Direction générale de l'Afrique; « instruments de collaboration » entre l'administration centrale et le personnel de terrain; conseils sur les questions internes et recherches concrètes sur de nouvelles activités d'appui aux projets.

Les directions générales elles-mêmes ont également lancé un certain nombre de projets pour systématiser la production et la diffusion du savoir. Par exemple, des réseaux extranet ont été mis sur pied pour un certain nombre de programmes, y compris un projet sur les meilleures pratiques de gouvernance dans le cadre d'un programme offert en Chine et un autre sur la gestion des désastres à l'échelle régionale et sur la protection de

l'environnement pour le Programme des Caraïbes. La Direction générale de l'Asie a établi plusieurs mécanismes de planification du travail en ligne, y compris des systèmes de vérification de la qualité à la source[35] et des groupes de discussion. L'ACDI a continué à organiser des foires du savoir parrainées par les Directions générales de l'Asie et des Amériques sur un large éventail de sujets depuis les pays reclassés jusqu'à la consolidation de la paix grâce au développement. Le Corps canadien a élaboré une stratégie de mise en commun du savoir pour appuyer les liens existants entre les principaux intervenants dans le domaine de la gouvernance, y compris les organismes de la société civile, les universités, les décideurs et les praticiens en poste sur le terrain. La Direction générale des politiques a continué à renforcer le réseautage au sein de l'Agence dans le domaine de la mise en commun du savoir et de l'apprentissage mixte. Par exemple, les groupes cadres sur la gouvernance et l'égalité des sexes, les réseaux thématiques et autres pôles d'attraction tels que les conseillers sur les droits de la personne et la protection de l'enfance ont contribué à renforcer la sensibilisation aux bonnes pratiques de l'Agence de même que la réflexion d'avant-garde sur les questions pertinentes pour son mandat.

Encadré 24 : Gérer le rendement : un nouveau point de mire pour la gestion du savoir

L'Initiative de gestion des connaissances (IGC) visait d'abord à étayer le processus de modernisation de l'Agence. Elle avait pour objet de réduire le cloisonnement et d'améliorer le fonctionnement des réseaux et la mise en commun des connaissances. Toutefois, à la suite d'un réexamen, la haute direction a décidé en 2003 de réorienter la GC vers l'amélioration de la gestion du rendement (GR). Cette décision était également conforme à l'orientation des initiatives de gestion des connaissances dans d'autres organisations.

La Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances (DGGRC) s'efforcera d'aider les autres directions générales à établir la synergie puissante entre la gestion des connaissances et la gestion du rendement. L'IGC aidera également les directions générales à contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques axés sur les résultats que vise l'Agence.

La prochaine étape de cette initiative de recentrage comprend : l'harmonisation des activités de GC avec les besoins liés à la gestion axée sur les résultats et à la gestion du risque; la clarification du rôle de la GC; la promotion des outils actuels de GC qui répondent aux besoins de la gestion du rendement; le traitement des problèmes de GC qui concernent la collaboration entre l'administration centrale et le personnel déployé sur le terrain en vue de relever les défis que pose la gestion des programmes.

Les leçons tirées de 12 années de programmation dans les pays reclassés d'Europe centrale et d'Europe du Nord ont été largement diffusées au Canada et à l'étranger. Le Centre for Russian and East European Studies de l'Université de Toronto a repris les conclusions d'un certain nombre d'examens pour les incorporer dans un programme d'études qui sera utilisé par certaines universités canadiennes et européennes. La Direction générale du partenariat canadien (DGPC) a créé un groupe de travail sur l'analyse et la mise en commun du savoir pour faire écho aux idées sur les politiques et les programmes. Dans de nombreux domaines établis à l'échelle de l'Agence, des réseaux du savoir ont poursuivi leurs activités et une nouvelle revue électronique met en commun

[35] Des équipes de spécialistes, dont des spécialistes techniques et de la passation des marchés, contribuent à élaborer et à vérifier, avec l'agent de planification, les propositions de programme avant que celles-ci ne soient présentées à la hiérarchie pour approbation.

des renseignements sur de nouvelles stratégies de programmation, des procédures opérationnelles améliorées et autres renseignements pertinents en matière de programme.

C'est surtout grâce aux travaux entrepris par l'ACDI dans le domaine de la gestion axée sur les résultats et à l'examen des évaluations et des vérifications indépendantes portant sur ses activités que l'Agence peut tirer profit de son expertise et de ses connaissances pour améliorer ses programmes. Pour aider l'Agence à consolider ses connaissances, la DGGRC effectue des vérifications internes indépendantes de ses programmes et de ses projets (*voir, à l'annexe VI, le rapport sur les évaluations et les vérifications concernant les activités de l'Agence entreprises en 2004–2005*).

Malgré ses importantes réalisations, l'Agence reconnaît qu'il reste encore beaucoup à faire pour renforcer la fonction de la gestion des connaissances à l'Agence, mieux l'orienter et assurer une plus grande cohérence à cet égard. Un examen réalisé en 2004 a mis en évidence le grand nombre d'activités directement liées à la GC au sein des directions générales de l'ACDI. L'examen reconnaît que l'Initiative de gestion des connaissances a contribué à améliorer et moderniser les stratégies de gestion des superviseurs, a bénéficié aux membres du personnel et a contribué à l'adoption d'une stratégie de GC à l'échelle de l'Agence. En même temps, même si l'examen a conclu que l'initiative était le fondement des succès à venir, elle devait être réexaminée et peaufinée afin d'être mieux ciblée. Comme on reconnaît que plusieurs secteurs de l'Agence devraient contribuer à l'initiative sur le savoir et qu'il faut clarifier les rôles, les responsabilités et les obligations de reddition de comptes, l'Agence a conclu que son rendement au cours de l'exercice 2004–2005 n'était pas encore à la hauteur des attentes.

2.3.4 Gestion de l'information et technologie de l'information

Au cours de l'exercice 2004–2005, l'Agence a continué à renforcer ses engagements envers la gestion de l'information (GI). Un plan d'action provisoire fondé sur l'évaluation des capacités de l'an dernier a été élaboré. La mise sur pied de bureaux d'information au sein des directions générales contribuera à l'édification d'une structure organisationnelle cohérente pour les fonctions de GI dans toutes les directions générales de l'Agence; cette année, la version finale de la structure et des fonctions des bureaux d'information des DG a été élaborée. Des améliorations ont été apportées au système de gestion des documents et de l'information de l'entreprise et feront l'objet d'un projet pilote en 2005–2006.

Le service des affaires électroniques de l'ACDI, un modèle de prestation de programme en ligne axé sur des domaines tels que la gestion de projet et la mise en commun de l'information et du savoir au niveau des projets et des programmes a vu le jour en 2004–2005. Au cours de la première année d'utilisation de ce service d'affaires électronique, 500 personnes se sont inscrites et y ont fait appel. Les 200 propositions de projet présentées ont facilité l'interaction entre l'ACDI et ses partenaires externes.

En 2004–2005, de nouveaux moyens destinés à faciliter les communications entre le personnel de terrain et l'Administration centrale ont été mis en place, y compris un projet

pilote en Serbie et Monténégro. Ce projet pilote prévoyait des salles de conférence virtuelles pour diffuser des documents et des calendriers et pour organiser des réunions et autres activités de mise en commun de l'information.

Par ailleurs, l'ACDI a continué à mettre à jour son matériel électrique dans le cadre de ses opérations. L'Agence a acquis de nouveaux dispositifs de commutation et de nouveaux serveurs et elle a mis à niveau son système de courrier électronique. Des approches écologiquement viables ont été intégrées aux pratiques de l'ACDI en matière de technologie de l'information. Parmi celles-ci, on peut citer la promotion d'un mode d'impression recto-verso et l'acquisition d'imprimantes à faible consommation d'électricité en plus du recyclage des cartouches d'encre et la réutilisation des ordinateurs par l'entremise du Programme des ordinateurs pour les écoles.

2.3.5 La gestion, les processus, les approches et les activités de soutien

En 2004–2005, l'ACDI a adopté un certain nombre de réformes dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue. Elle s'est employée à mettre en place des procédés de fonctionnement cohérents, stables et économiques, a entrepris de simplifier ses activités par l'actualisation, la normalisation et le perfectionnement de ses lignes directrices et en resserrant ses procédures financières, administratives et contractuelles.

Par exemple, l'Agence a élaboré des modèles standard pour les accords de contribution et les accords de subvention et les a publiés parallèlement aux guides révisés destinés aux gestionnaires. Diverses méthodes de travail pertinentes ont été intégrées à la carte routière des processus opérationnels de l'ACDI et un nouveau manuel d'assistance technique a été publié en février 2005. L'Agence a également produit des guides pour préparer les présentations au Conseil du Trésor et les cadres de responsabilisation et de gestion des résultats et des risques. Les procédures de transmission de l'information ont été normalisées et simplifiées et le système de comités de l'Agence a été renforcé grâce à un examen de leurs structures, mandats et de leur composition et grâce à la publication électronique des ordres du jour et des procès-verbaux.

Le système financier de l'Agence a été nettement amélioré afin de l'aligner sur les systèmes d'autres ministères SAP. De nouvelles politiques et procédures financières ont été promulguées dans un certain nombre de domaines tels que l'offre d'un appui budgétaire direct aux pays en développement, la modernisation des services de voyages et de la gestion financière dans les unités de soutien aux programmes de l'Agence établies à l'étranger. Le processus de sélection contractuel a été revu et la qualité des données relatives aux contrats a été surveillée activement.

Enfin, l'Agence a recyclé 85 p. 100 de ses déchets urbains en 2004–2005, comparativement à l'objectif de 60 p. 100 fixé par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. De nombreuses activités de sensibilisation ont été également organisées pour le Défi d'une tonne et la Semaine canadienne de l'environnement. L'Agence continuera à explorer les façons de sensibiliser son personnel aux meilleures pratiques écologiques.

2.4 Leçons tirées de l'expérience : défis, risques et orientations futures

Le dernier examen du rendement de l'ACDI en 2004–2005 indique que dans l'ensemble, l'Agence a réussi à respecter les engagements énoncés dans son RPP de 2004–2005. Toutefois, même si l'Agence a accompli des réalisations remarquables, elle a également fait face à des difficultés de taille et continué à tirer profit d'un certain nombre de leçons dont plusieurs sont mises en évidence dans le présent RMR. Le fait d'examiner les activités de cette année de façon pondérée et de réfléchir à la façon de gérer les risques et d'incorporer les leçons retenues aux opérations quotidiennes aidera énormément à améliorer le rendement des programmes d'aide du Canada.

La section suivante – bien qu'incomplète – met en lumière certains éléments qui ont contribué au rendement et à l'avancement de l'Agence en 2004–2005. Elle l'aidera aussi à définir ses orientations futures.

Mise en œuvre d'approches-programmes et de modalités de financement partagé

En 2004–2005, l'ACDI a continué à tirer des leçons de son expérience tout en mettant en œuvre ses approches-programmes. Même si l'Agence a fait des progrès énormes à ce sujet, particulièrement en Afrique, elle a également admis que toute participation à des programmes à donateurs multiples exigeait du temps pour négocier activement avec ses partenaires, une révision des systèmes administratifs et comptables de tous les intervenants, de nouvelles habiletés et compétences, une capacité accrue de travailler sur le terrain et une volonté de faire diligence pour maintenir les risques à des niveaux acceptables.

Au cours de la période faisant l'objet de l'examen, les exigences en matière d'administration, de reddition de comptes et d'approbation de l'ACDI qui ne sont pas encore totalement adaptées aux approches-programmes ont parfois retardé la mise en œuvre de certains projets, ce qui risque, pense-t-on, de miner la crédibilité de l'ACDI sur le terrain. Pour garantir l'efficacité de l'aide, il est de plus en plus important que l'Agence prévoie les ressources nécessaires et adopte des stratégies souples, qui tiennent compte des contraintes de temps. Un sondage mené auprès des donateurs en 2004 a révélé que l'Agence doit s'efforcer de mieux harmoniser le calendrier de ses décaissements avec les cycles de planification des pays partenaires et d'effectuer ces décaissements en temps opportun.

Le premier rapport d'étape de l'ACDI sur l'harmonisation a permis de cerner un certain nombre de problèmes supplémentaires auxquels elle sera confrontée dans les années à venir : promouvoir l'harmonisation, une démarche complexe; élaborer des mécanismes d'harmonisation et d'alignement dans les pays en crise; continuer à renforcer sa présence sur le terrain, son processus de prise de décision et son autorité financière; définir des repères pour déterminer à quel moment la capacité d'un pays à assumer un pouvoir financier accru (c.-à-d. un recentrage sur des approches-programmes et le soutien

budgétaire) permet à l'Agence d'harmoniser ses programmes d'aide avec les systèmes du pays. Parmi les autres défis à relever, mentionnons la nécessité de se pencher sur des questions transversales comme l'égalité des sexes et celle de la pérennité environnementale, particulièrement lorsque les programmes sont ambitieux et où les donateurs participent moins à la gestion de l'aide. La surveillance reste également un important défi, particulièrement pour la mise en œuvre des grands programmes.

La mise en œuvre des approches-programmes et les modalités de financement conjoint obligeront l'ACDI à continuer de faire preuve d'une diligence raisonnable. L'ACDI continue de renforcer son cadre de gestion du risque en général et reconnaît que la gestion et l'analyse des risques jouent un rôle important dans les approches-programmes. L'ACDI met déjà en oeuvre de nombreuses mesures pour garantir l'utilisation judicieuse de l'aide, y compris l'élaboration de stratégies d'atténuation du risque (par exemple les cadres de vérification axés sur le risque, la gestion axée sur les résultats, les cadres de responsabilisation et d'autres outils concrets). L'ACDI continuera à travailler en étroite collaboration avec d'autres donateurs et pays partenaires pour surmonter les difficultés que posent les approches-programmes et renforcer les capacités locales et les systèmes de responsabilisation au besoin. L'ACDI continuera aussi de collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour élaborer des approches qui favoriseront une programmation efficace en matière d'aide dans le nouveau contexte et qui permettront en même temps de fournir des garanties quant à l'utilisation judicieuse des fonds publics.

Réaction aux désastres, aux crises humanitaires et autres urgences

En 2004–2005, l'ACDI a continué à évoluer dans des conditions dangereuses et instables, notamment dans des zones de conflit, des pays mal gouvernés, sans oublier des conditions d'extrême pauvreté et de marginalisation sociale. L'Agence a un cadre d'évaluation des risques solide qui tient compte de ces facteurs; toutefois, des événements politiques, économiques ou naturels imprévus ou encore des menaces à la sécurité peuvent accroître les risques.

Au cours de l'année faisant l'objet du présent examen, la sécheresse en Afrique australe orientale, l'effondrement du gouvernement haïtien, les ouragans dans les Caraïbes et le tsunami dans l'océan Indien ont provoqué de terribles catastrophes humanitaires et compromis les avancées du développement. Même si l'ACDI a réagi de manière efficace, ces événements ont néanmoins eu des répercussions sur les programmes. La nécessité de réagir rapidement et sur de nombreux fronts à certaines crises a exigé la réaffectation des ressources humaines et financières déployées dans d'autres secteurs, ce qui a entraîné dans certains cas la mise en veilleuse ou l'annulation de certaines activités. Par exemple, pour répondre aux priorités résultant de l'engagement du gouvernement en Haïti, la Direction générale des Amériques a réaffecté 8 millions de dollars (6 p. 100) de ses propres ressources. Même si cette stratégie était appropriée, elle n'en a pas moins eu pour conséquence d'annuler les augmentations planifiées pour deux pays de concentration de l'ACDI, le Honduras et la Bolivie.

Encadré 25 : Reconstruction en Iraq – Conjuguer résultats et gestion des risques

L'ACDI travaille souvent dans des environnements instables et dangereux, ce qui l'oblige à fournir une aide au développement en portant une attention particulière aux stratégies de gestion du risque. Les interventions du Canada en Iraq fournissent un bon exemple à cet égard.

En 2004–2005, la stratégie canadienne d'appui à la stabilisation et à la reconstruction en Iraq était fondée sur l'apport d'une aide à la population iraquienne par le biais de l'assistance humanitaire et de la reconstruction de l'infrastructure économique et sociale, la mise en place de structure de sécurité et de gouvernance efficaces, et la promotion du développement démocratique. À la suite de la mise en œuvre du volet assistance humanitaire en 2003, l'ACDI a élargi sa programmation :

- Elle a versé 40 millions de dollars à l'UNICEF et 5 millions de dollars à Care/Global Development Group pour rebâtir les services de protection des enfants, de santé, d'approvisionnement en eau et d'éducation de base.
- Elle a aidé l'UNICEF à apporter une contribution importante à la revitalisation du Programme de nutrition ciblé, qui a permis de distribuer 3 500 tonnes de biscuits à forte teneur en protéines et d'établir quatre haltes-accueil dont ont bénéficié 2 500 enfants (estimation).
- Elle a versé 10 millions de dollars au Jordan International Police Training Centre (JIPTC) pour permettre à 20 agents de la GRC de former des recrues iraquiennes. Plus de 13 000 recrues ont été formées en 2004–2005.
- Le Canada a accordé 100 millions de dollars au Fonds international pour la reconstruction de l'Iraq et en qualité de président de son comité des donateurs en 2005 il travaille à améliorer la coordination des donateurs et à dresser un bilan afin d'évaluer les résultats obtenus à ce jour.

La fourniture d'une aide à l'Iraq comporte des risques importants sur les plans politique et de la sécurité. Les mesures d'atténuation prises par l'ACDI incluent le partage des risques et le dialogue avec d'autres donateurs, la capacité de pouvoir réaffecter les fonds et reporter les dépenses en fonction de la situation, la mise en œuvre des plus gros volets du programme par le biais de subventions à des organismes onusiens et à la Banque mondiale, et la fourniture d'une aide bilatérale par le truchement d'initiatives soigneusement planifiées visant à minimiser les risques pour les Canadiens et les Iraquiens.

En dépit de ces difficultés, l'ACDI a su continuer à tirer les leçons qui s'imposaient et a élaboré des stratégies de gestion du risque efficaces. Par exemple, la collaboration entre les donateurs en Haïti et l'application souple des divers mécanismes de programmation ont énormément aidé aux efforts de reconstruction. Au Népal, l'absence de représentants élus a obligé l'ACDI à fournir son aide par l'entremise d'institutions multilatérales ou d'ONG plutôt que par l'entremise des gouvernements locaux. Toutes les interventions de l'ACDI dans des pays tels que le Soudan et l'Iraq (*voir l'encadré 25 ci-dessus*) ont souligné la nécessité d'une analyse des conflits, d'une gestion du risque rigoureuse et d'une collaboration étroite entre les donateurs dans des pays fragilisés ou touchés par des conflits. L'Agence continuera d'intégrer ces leçons dans ses programmes futurs. En outre, au cours de la période visée par le rapport, le tsunami, les ouragans dans les Caraïbes, une crise alimentaire au Niger et le conflit persistant au Darfour ont mis en évidence les faiblesses du système d'assistance humanitaire international. L'ACDI continuera de travailler à renforcer ce système dans le cadre du programme de réforme des Nations Unies proposé par le Canada.

Réforme des stratégies de planification, de mesure et de rapport sur le rendement

Au cours de l'exercice 2004–2005, l'Agence s'est investie dans l'examen de ses cadres de planification, de mesure du rendement et de rapport au Parlement et aux Canadiens. Dans la foulée de la nouvelle Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG) par le Secrétariat du Conseil du Trésor, lancée en avril 2005, l'Agence a mobilisé des ressources considérables pour élaborer une première architecture des activités des programmes. Cette entreprise complexe et chronophage exigera, en dernière analyse, un rajustement complet des stratégies de mesure du rendement de l'Agence, de ses systèmes financiers, outils et indicateurs.

Même si on s'attend à ce que l'ACDI tire profit de l'élaboration de l'AAP, entre autres grâce à un cadre méthodologique plus rigoureux en matière de planification et de surveillance du rendement, une période de transition sera nécessaire avant que cette AAP soit terminée et pleinement intégrée aux activités de l'Agence. Pour la conception de son AAP, l'Agence devra tenir compte non seulement des conséquences de ses résultats clés (qui sont actuellement au cœur de son cadre de responsabilisation), mais également des nouvelles orientations établies dans l'EPI.

Mise en œuvre des résultats des initiatives pangouvernementales

Au cours de l'exercice 2004–2005, l'ACDI a participé à deux initiatives pangouvernementales majeures – l'examen de la politique internationale et l'examen des dépenses – toutes deux devant entraîner des avantages marquants pour le programme d'aide du Canada tout en ayant des retombées sur le rendement actuel de l'Agence et sur ses orientations futures.

Eu égard à l'examen des dépenses, l'Agence a entrepris une évaluation systématique de ses programmes pour répertorier les ressources déployées à l'appui des priorités qui contribuaient le moins à l'atteinte des objectifs de développement du Canada. L'ACDI a retenu des réductions totalisant plus de 457 millions de dollars sur cinq ans (40,9 millions en 2005–2006, 74 millions, en 2006–2007 et 114,4 millions en 2007–2008 et les années suivantes). Comme les réductions ne prendront effet qu'en 2005–2006, les conséquences de l'examen des dépenses sur les activités de l'Agence ne sont pas encore entièrement connues. Ceci dit, les économies attribuables à ce processus d'examen ont été réalisées alors que l'on prévoyait l'élimination de certains programmes-pays pour cause de reclassement. Étaient également prévues diverses économies de fonctionnement ainsi que la réduction du financement d'un ensemble choisi de programmes régionaux modestes ayant des retombées plus limitées.

Encadré 26 : Réaffectation des ressources – Garantir un programme d'aide efficace et adapté aux besoins

Par le biais de l'examen des dépenses, l'ACDI a déterminé les secteurs où des économies pourraient être réalisées dans le cadre d'un effort pangouvernemental en vue d'utiliser au mieux les fonds publics. Parmi les autres moyens utilisés pour réaliser des économies, mentionnons la réaffectation périodique des ressources pour tenir compte des priorités changeantes ou de l'évolution de la situation.

En 2004–2005, l'ACDI a entrepris un important exercice de réaffectation interne afin de mobiliser des ressources pour faire face à deux nouvelles priorités : la crise en Haïti et la décision du gouvernement d'accroître les fonds consacrés à la lutte contre le VIH/sida. Cet exercice a permis de réduire le nombre de programmes qui étaient jugés moins efficaces ou moins prioritaires et de réaffecter environ 95 millions de dollars.

En outre, en 2004–20005, les décaissements au titre d'un petit nombre de programmes ont été plus lents que prévu. Parmi les plus importants, signalons : les secours d'urgence et la reconstruction suite au tsunami, l'Initiative sur les micronutriments, l'appui à l'Iraq, et le Fonds canadien pour l'Afrique. Les ressources ainsi dégagées (environ 176 millions de dollars) ont servi à effectuer des paiements par anticipation prioritaires à des institutions multilatérales comme le Programme des Nations Unies pour le développement, le Programme alimentaire mondial, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance.

En 2005–2006 et au cours des années à venir, (s'il y a lieu) l'ACDI prévoit réaffecter les ressources aux programmes pour lesquels elles étaient initialement prévues. Le report des décaissements fait partie des moyens couramment utilisés par l'ACDI pour gérer les fonds de manière responsable dans des situations incertaines ou imprévisibles. La réaffectation réalisée en 2004–2005 a été réalisée de manière à minimiser les effets néfastes et à faire en sorte que l'Agence puisse respecter ses engagements.

L'examen de la politique internationale en 2004–2005 a eu une incidence notable sur les activités de l'Agence. Comme c'est souvent le cas de toute importante initiative de gestion du changement, l'élaboration de l'EPI a retardé la mise en œuvre de programmes et a aussi accru la charge de travail étant donné que l'ACDI a dû revoir ses priorités en matière d'aide et son orientation générale. La négociation au regard de l'EPI a également provoqué des incertitudes chez les partenaires de l'Agence, tant au Canada qu'à l'étranger. La publication de l'EPI a permis de répondre à bon nombre de ces préoccupations; le processus de mise en œuvre de l'EPI devrait également contribuer à atténuer ces préoccupations.

Orientations futures : La mise en œuvre d l'EPI

Dans les années à venir, la mise en œuvre de l'EPI sera le point de mire des interventions de l'ACDI. L'Énoncé s'appuie sur les réformes des dernières années, confirme la stratégie générale de développement durable de l'ACDI et situe les enjeux actuels du programme d'aide de l'Agence.

Par ailleurs, les défis associés à la mise en œuvre de l'EPI et au rôle que devra assumer l'ACDI à titre de gestionnaire du « compte pour le développement » de l'enveloppe de l'aide internationale (EAI) seront nombreux. L'Agence devra tenir compte de l'ensemble des répercussions sur la réaffectation des ressources, la structure organisationnelle, la dotation, la formation et les systèmes administratifs. Parmi les autres défis à relever, il

faudra établir un équilibre entre l'alignement des priorités géographiques et sectorielles de l'ACDI sur l'EPI d'une part et une ouverture constante aux besoins des pays en développement ainsi qu'aux idées, aux innovations et aux investissements des Canadiennes et des Canadiens dans le domaine du développement international d'autre part. À l'avenir, l'ACDI devra également s'efforcer d'approfondir et de renforcer ses relations avec les autres ministères afin d'uniformiser la mise en œuvre de l'EPI et la gestion de l'EAI à l'échelle gouvernementale et de s'assurer qu'une stratégie nationale cohérente est mise en œuvre pour réduire la pauvreté et atteindre les ODM.

Section III : Renseignements supplémentaires [36]

Annexe 1 : Tableaux financiers récapitulatifs

Le sommaire financier présenté dans les tableaux suivants vise à montrer :

- Les dépenses autorisées par le biais du Budget principal des dépenses;
- Les dépenses prévues en début d'exercice financier. Ces dernières tiennent compte du Budget principal des dépenses ainsi que des Budgets supplémentaires prévus;
- Le total des autorités, tenant compte du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires et toutes autres augmentations reliées aux autorités législatives.
- Les dépenses réelles telles que présentées dans les comptes publics.

Tableau 7 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (équivalents temps plein compris)

(en millions de dollars)	2002-2003 Dépenses réelles	2003-2004 Dépenses réelles	2004-2005 *(2)* Budget Principal	dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Budgétaire						
Programmes géographiques	824.0	1,066.8	1,402.2	1,401.1	1,135.5	1,131.4
Programmes multilatéraux	909.3	957.8	728.4	817.4	1,648.8	1,618.8
Partenariat canadien	319.5	297.5	279.2	291.9	280.0	278.9
Pays en transition	126.0	113.1	111.8	100.7	100.0	99.7
Communications	14.3	13.4	12.6	12.2	14.4	14.4
Politiques	19.0	26.5	28.5	39.6	27.9	26.3
Services généraux	97.9	88.5	92.1	92.1	98.3	82.7
Total budgétaire	2,310.0	2,563.6	2,654.8	2,755.0	3,304.9	3,252.2
Non-budgétaire						
Programmes multilatéraux (1)	10.9	9.5	6.9	6.9	6.9	3.0
Total de l'Agence	2,320.9	2,573.1	2,661.7	2,761.9	3,311.8	3,255.2
Moins : revenus non disponibles	21.3	140.5	0.0	0.0	0.0	92.6
Plus : coût des services reçus à titre gracieux	20.7	21.1	0.0	22.4	0.0	18.7
Coût net de l'Agence	2,320.3	2,453.7	2,661.7	2,784.3	3,311.8	3,181.3
Équivalents temps plein	1,564	1,517	1,499	1,499	1,499	1,527

1. Exclut la délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales de 232.1 millions de dollars.
2. Variations : Les montants de « Total des autorisations » et de « Dépenses réelles » pour l'ACDI en 2004-2005 ont été augmentés, en comparaison des « Dépenses prévues », dans le Budget supplémentaire « B » car l'Agence a reçu 223 millions de dollars pour le Tsunami asiatique et 342 millions de dollars du Budget 2005 pour une initiative afin de combattre le problème de santé mondial par des subventions au Fond mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme (140M$); l'Alliance mondiale en faveur des vaccins et de l'immunisation (160M$); et 42M$ pour l'Initiative mondiale pour l'éradication de la polio.

[36] L'ACDI met en oeuvre les politiques du Conseil du Trésor sur les voyages. Pour cette raison, et en accord avec les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor visant la préparation du RMR de 2004-2005, l'ACDI n'a pas à fournir de l'information supplémentaire sur ses politiques de voyage dans ce rapport.

Tableau 8 : Utilisation des ressources par secteur d'activités

(en millions of dollars)	2004-2005					
	Budgétaire				Plus: Non budgétaire	
	Fonction-nement	Paiements de transfert	Total : Dépenses budgétaires brutes	Total : Dépenses budgétaires nettes	Prêts, investissements et avances [3]	Total
Programmes géographiques						
Budget principal	68.7	1,333.5	1,402.2	1,402.2		1,402.2
Dépenses prévues	*68.7*	*1,332.4*	*1,401.1*	*1,401.1*		*1,401.1*
Total des autorisations	71.0	1,064.6	1,135.6	1,135.6		1,135.6
Dépenses réelles	*67.9*	*1,063.5*	*1,131.4*	*1,131.4*		*1,131.4*
Programmes multilatéraux						
Budget principal	8.9	719.5	728.4	728.4	6.9	735.3
Dépenses prévues	*8.9*	*808.5*	*817.4*	*817.4*	*6.9*	*824.3*
Total des autorisations	81.5 [1]	1,567.3	1,648.8	1,648.8	6.9	1,655.7
Dépenses réelles	*81.5*	*1,537.3*	*1,618.8*	*1,618.8*	*3.0*	*1,621.8*
Partenariat canadien						
Budget principal	17.9	261.3	279.2	279.2		279.2
Dépenses prévues	*17.9*	*274.0*	*291.9*	*291.9*		*291.9*
Total des autorisations	16.5	263.5	280.0	280.0		280.0
Dépenses réelles	*15.4*	*263.5*	*278.9*	*278.9*		*278.9*
Pays en transition						
Budget principal	10.1	101.7	111.8	111.8		111.8
Dépenses prévues	*10.1*	*90.6*	*100.7*	*100.7*		*100.7*
Total des autorisations	9.0	91.0	100.0	100.0		100.0
Dépenses réelles	*8.8*	*90.9*	*99.7*	*99.7*		*99.7*
Communications						
Budget principal	8.0	4.6	12.6	12.6		12.6
Dépenses prévues	*8.0*	*4.2*	*12.2*	*12.2*		*12.2*
Total des autorisations	10.1	4.3	14.4	14.4		14.4
Dépenses réelles	*10.1*	*4.3*	*14.4*	*14.4*		*14.4*
Politiques						
Budget principal	17.0	11.5	28.5	28.5		28.5
Dépenses prévues	*17.0*	*22.6*	*39.6*	*39.6*		*39.6*
Total des autorisations	16.9	10.9	27.8	27.8		27.8
Dépenses réelles	*15.7*	*10.6*	*26.3*	*26.3*		*26.3*
Services généraux [4]						
Budget principal	92.1		92.1	92.1		92.1
Dépenses prévues	*92.1*		*92.1*	*92.1*		*92.1*
Total des autorisations	96.5	1.8	98.3	98.3		98.3
Dépenses réelles	*81.4*	*1.3*	*82.7*	*82.7*		*82.7*
Total du Budget principal	222.7	2,432.1	2,654.8	2,654.8	6.9	2,661.7
Total des Dépenses prévues	*222.7*	*2,532.3*	*2,755.0*	*2,755.0*	*6.9*	*2,761.9*
Total des autorisations	301.5 [1]	3,003.4	3,304.9	3,304.9	6.9	3,311.8
Total des Dépenses réelles	*280.8* [2]	*2,971.4*	*3,252.2*	*3,252.2*	*3.0*	*3,255.2*

1. Inclut une somme de 71.7 millions de dollars suite à des pertes lors de la réévaluation des actifs en fin d'exercice financier.
2. Exclut le crédit de 92.6 millions de dollars en revenus non disponibles et du Coût des services reçus à titre gracieux (18.7 millions de dollars).
3. Exclut la délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales de 232.1 millions de dollars.
4. Inclut les dépenses du Corps canadien.

Tableau 9 : Postes votés et législatifs

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif (en milliers de dollars)	2004-2005 Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
	Budgétaire				
15b	Dépenses de fonctionnement	200,289.0	207,341.0	209,888.3	189,062.3
20b	Subventions et contributions	2,210,878.0	2,303,947.1	2,737,782.0	2,705,737.0
(L)	Ministre de la Coopération internationale - Traitement et allocations pour automobile	70.0	70.0	69.7	69.7
(L)	Paiements aux fonds d'institutions financières internationales	221,285.0	221,285.0	265,692.4	265,692.4
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	22,459.0	22,338.0	19,807.8	19,807.8
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	0.0	0.0	1.8	0.0
(L)	Pertes suite aux réévaluations de fin d'année	0.0	0.0	71,716.6	71,716.6
(L)	Frais d'agences de recouvrement	0.0	0.0	36.4	36.4
	Total du budgétaire	2,654,981.0	2,754,981.1	3,304,995.0	3,252,122.2
	Non-budgétaire				
L25b	Délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales	0.0	0.0	232,110.1	232,109.7
L30	Paiement et délivrance de billets aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital	3,865.0	3,865.0	3,865.0	3,461.3
(L)	Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital	3,065.9	3,065.9	3,065.9	(491.7)
	Total du non-budgétaire	6,930.9	6,930.9	239,041.0	235,079.3
	Total de l'Agence	2,661,911.9	2,761,912.0	3,544,036.0	3,487,201.5

L'écart entre les Autorisations et les Dépenses réelles est de 56.8M$: dans le budget des subventions et contributions, 30M$ n'ont pu être dépensés suite à une décision du Conseil du Trésor et 2M$ ont périmés; 20.8M$ ont périmés dans le budget de fonctionnement; et finalement, 4.0M$ est lié à des dépenses non-budgétaires qui n'ont pas été nécessaires.

Tableau 10 : Coût net pour le ministère

(en milliers de dollars)	2004-2005
Dépenses budgétaires réelles	3,252,122.2
Dépenses non-budgétaires réelles	2,969.6
Plus : Services reçus à titre gracieux	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	8,212.7
Contributions de l'employeur aux primes de régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	9,239.6
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement social Canada	111.5
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	1,098.7
Moins : Revenus non disponibles	92,594.8
Coût net pour le ministère	3,181,159.5

Tableau 11 : Passif éventuel

(en milliers de dollars)	31 mars 2004	31 mars 2005
Réclamations et poursuites en instance ou imminentes	3,113.6	5,963.6
Garanties	0.0	0.0
Total du passif éventuel	3,113.6	5,963.6

Tableau 12 : Prêts, investissements et avances (non budgétaires)

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	2004-2005 Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Programmes multilatéraux :						
Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital (L30)	4.5	3.8	3.9	3.9	3.9	3.5
Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital (L)	6.4	5.7	3.0	3.0	3.0	(0.5)
Total des prêts, investissements et avances	10.9	9.5	6.9	6.9	6.9	3.0

Table 13 : Recettes non disponibles

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	2004-2005 Budget principal	Recettes prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Gain pour la réévaluation de fin d'exercice des passifs aux IFI	5.9	106.2	0.0	0.0	0.0	76.8
Remboursements de dépenses d'années antérieures	13.4	31.5	0.0	0.0	0.0	12.7
Revenus de placements	1.6	2.6	0.0	0.0	0.0	2.7
Divers	0.4	0.2	0.0	0.0	0.0	0.4
Total des recettes non disponibles	21.3	140.5	0.0	0.0	0.0	92.6

Tableau 14 : Besoins en ressources budgétaires par organisation et secteur d'activités

2004-2005								
Organisations	Secteurs d'activités (en millions de dollars)							
	Programmes géographiques	Programmes multilatéraux (1)	Partenariat canadien	Pays en transition	Commu-nications	Politiques	Services généraux	Total
Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient								
Budget principal des dépenses	672.4							672.4
Dépenses prévues	671.9							671.9
Autorisations	*590.5*							590.5
Dépenses réelles	589.3							589.3
Direction générale de l'Asie								
Budget principal des dépenses	448.9							448.9
Dépenses prévues	448.6							448.6
Autorisations	*325.8*							325.8
Dépenses réelles	323.7							323.7
Direction générale des Amériques								
Budget principal des dépenses	280.9							280.9
Dépenses prévues	280.6							280.6
Autorisations	*219.2*							219.2
Dépenses réelles	218.4							218.4
Direction générale des programmes multilatéraux								
Budget principal des dépenses		728.4						728.4
Dépenses prévues		817.4						817.4
Autorisations		*1,648.8*						1,648.8
Dépenses réelles		1,618.8						1,618.8
Direction générale du partenariat canadien								
Budget principal des dépenses			279.2					279.2
Dépenses prévues			291.9					291.9
Autorisations			*280.0*					280.0
Dépenses réelles			278.9					278.9
Direction générale de l'Europe centrale et de l'est								
Budget principal des dépenses				111.8				111.8
Dépenses prévues				100.7				100.7
Autorisations				*100.0*				100.0
Dépenses réelles				99.7				99.7
Direction générale des communications								
Budget principal des dépenses					12.6			12.6
Dépenses prévues					12.2			12.2
Autorisations					*14.4*			14.4
Dépenses réelles					14.4			14.4
Direction générale des politiques								
Budget principal des dépenses						28.5		28.5
Dépenses prévues						39.6		39.6
Autorisations						*27.9*		27.9
Dépenses réelles						26.3		26.3
Haute direction (1)								
Budget principal des dépenses							6.0	6.0
Dépenses prévues							6.0	6.0
Autorisations							*9.8*	9.8
Dépenses réelles							8.7	8.7

2004-2005								
Organisations	Secteurs d'activités (en millions de dollars)							
	Programmes géographiques	Programmes multilatéraux (1)	Partenariat canadien	Pays en transition	Communications	Politiques	Services généraux	Total
Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs								
Budget principal des dépenses							52.8	52.8
Dépenses prévues							52.8	52.8
Autorisations							*49.0*	49.0
Dépenses réelles							37.7	37.7
Direction générale de la Gestion de l'information et de la technologie								
Budget principal des dépenses							26.1	26.1
Dépenses prévues							26.1	26.1
Autorisations							*32.0*	32.0
Dépenses réelles							30.2	30.2
Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances								
Budget principal des dépenses							7.2	7.2
Dépenses prévues							7.2	7.2
Autorisations							*7.5*	7.5
Dépenses réelles							6.1	6.1
Total du Budget principal des dépenses	1,402.2	728.4	279.2	111.8	12.6	28.5	92.1	2,654.8
Total des Dépenses prévues	1,401.1	817.4	291.9	100.7	12.2	39.6	92.1	2,755.0
Total des Autorisations	*1,135.5*	*1,648.8*	*280.0*	*100.0*	*14.4*	*27.9*	*98.3*	*3,304.9*
Total des Dépenses réelles	1,131.4	1,618.8	278.9	99.7	14.4	26.3	82.7	3,252.2

1. Inclut les dépenses de Corps canadien.

Tableau 15 : Paiements de transfert par secteur d'activités, en détail

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	2004-05 Dépenses prévues	2004-05 Autorisations totales	2004-05 Dépenses réelles	Écart
	1	2	3	4	5	(5 - 3)
Subventions						
Pays en transition						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	2,700	11,495	4,000	13,060	13,060	9,060
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels.	7,645	6,518	2,000	4,475	4,475	2,475
Programmes géographiques						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	135,866	272,506	345,600	285,897	285,793	(59,807)

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003 1	Dépenses réelles 2003-2004 2	2004-05 Dépenses prévues 3	Autorisations totales 4	Dépenses réelles 5	Écart (5 - 3)
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement ainsi que des institutions, organisations, et organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement.	0	2,700	2,000	1,839	1,700	(300)
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels.	6,000	15,450	13,500	5,500	4,750	(8,750)
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	500	0	0	0	0	0
Programmes multilatéraux						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	194,388	136,949	155,065	551,595	551,594	396,529
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement ainsi que des institutions, organisations, et organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement.	128,245	189,251	158,127	391,675	367,366	209,239
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels.	138,433	155,156	91,060	226,005	220,376	129,316
Partenariat canadien						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	400	875	600	800	800	200
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	38,126	29,183	99,772	28,330	28,310	(71,462)

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003 1	Dépenses réelles 2003-2004 2	2004-05 Dépenses prévues 3	Autorisations totales 4	Dépenses réelles 5	Ecart (5 - 3)
Aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers.	7,991	8,242	8,005	8,046	8,046	41
Politiques						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	0	2,231	11,488	2,863	2,512	(8,976)
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	0	3,009	0	1,611	1,611	1,611
Total des subventions	660,294	833,565	891,217	1,521,696	1,490,393	599,176

Contributions

Programmes géographiques						
Aide au développement, y compris les dépenses pour des ententes de prêt créées par l'autorité décrite dans les lois de crédits antérieures, à tous les ordres de gouvernements des pays en développement et des territoires, y compris à leurs institutions, organisations et organismes, ainsi que des contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et d'autres pays donateurs, à tous les ordres de gouvernement des autres pays donateurs et des gouvernements provinciaux, à leurs institutions, organisations et organismes, et à des entreprises privées, à l'appui de projets, de programmes et d'activités d'aide au développement visant des pays ou des régions donnés, ainsi qu'à des personnes en mesure de réaliser des activités d'aide ou qui s'occupent activement de dossiers de développement.	617,158	709,968	971,299	770,715	770,643	(200,656)
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	0	0	0	611	610	610
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels.	2,021	161	0	0	0	0
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement ainsi que des institutions, organisations, et organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	1,000	0	0	0	0	0

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003 1	Dépenses réelles 2003-2004 2	2004-05 Dépenses prévues 3	Autorisations totales 4	Dépenses réelles 5	Ecart (5 - 3)
Pays en transition						
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique	103,479	85,086	84,582	73,455	73,370	(11,212)
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels.	1,074	0	0	0	0	0
Programmes multilatéraux						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	463	1,451	11,580	1,616	1,616	(9,964)
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement ainsi que des institutions, organisations, et organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement.	105,249	122,120	153,372	115,719	115,717	(37,655)
Contribution à la Banque interaméricaine de développement.	1,144	1,162	17,900	1,200	1,139	(16,761)
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations de programmes, de projets, d'activités et d'appels.	2,667	4,724	100	13,095	13,094	12,994
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle.	750	750	0	750	750	750
Partenariat canadien						
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	193,436	189,032	107,593	189,956	189,956	82,363
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle.	62,683	54,565	58,035	36,410	36,379	(21,656)
Communications						
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communication, à d'autres ministères fédéraux ou aux administrations provinciales ou municipales, à des radiodiffuseurs et des producteurs et aux gouvernements, institutions, organisations, organismes et personnes d'autres pays donateurs, en vue de la production et la diffusion d'information sur le développement et de matériel éducatif, et de la réalisation d'activités connexes.	4,436	3,870	4,165	4,326	4,323	158

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003 1	Dépenses réelles 2003-2004 2	2004-05 Dépenses prévues 3	Autorisations totales 4	Dépenses réelles 5	Ecart (5 - 3)
Politiques						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	0	1,475	11,035	1,495	1,495	(9,540)
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	0	0	0	4,938	4,938	4,938
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communication, à d'autres ministères fédéraux ou aux administrations provinciales ou municipales, à des radiodiffuseurs et des producteurs et aux gouvernements, institutions, organisations, organismes et personnes d'autres pays donateurs en vue de la production et la diffusion d'information sur le développement et de matériel éducatif et de la réalisation d'activités connexes.	0	3,502	0	0	0	0
Services corporatifs (Corps canadien)						
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	0	0	0	1,311	1,311	1,311
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.	0	0	0	490	3	3
Total des contributions	1,095,560	1,177,866	1,419,661	1,216,087	1,215,344	(204,317)

Autres paiements de transfert

Programmes multilatéraux						
(L) Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales conformément à la Loi sur l'aide au développement international (institutions financières).	242,747	232,598	221,285	265,692	265,692	44,407
Total des autres paiements de transfert	242,747	232,598	221,285	265,692	265,692	44,407
Total	1,998,601	2,244,029	2,532,163	3,003,475	2,971,429	439,266

Annexe II : Organigramme et gammes d'activités de l'ACDI [37]

Programmes géographiques
- Afrique et Moyen-Orient
- Asie
- Amériques

Pays en transition
- Europe centrale et de l'Est

Programmes multilatéraux
- Programme contre la faim, la malnutrition et la maladie
- Assistance humanitaire internationale
- Institutions financières internationales
- Programmes des Nations Unies et du Commonwealth

Politiques

Partenariat canadien
- Secteur volontaire et projets spéciaux
- Coopération industrielle
- Bourses

Communications
- Programme d'information sur le développement

Services corporatifs
- Haute direction de l'Agence
- Ressources humaines et Services corporatifs
- Gestion de l'information et Technologie
- Gestion du rendement et des connaissances
- Corps canadien

Ombudsman

Cet organigramme présente la structure actuelle de l'ACDI. Elle intègre la réorganisation ayant eu lieu en février 2005 et ayant eu pour résultat la réaffectation de la responsabilité du Moyen-Orient et du Maghreb du vice–président, Afrique, au vice-président, Europe. L'organigramme comprend aussi les nouveaux postes de vice-président, Corps canadien, institué en novembre 2004, et de vice-président exécutif, créé en mai 2005.

Consulter la Section 1.5.2 pour obtenir des précisions sur la réorganisation.

[37] Cette structure de gammes d'activités observe la nomenclature utilisée dans les tableaux financiers de l'Annexe I.

Les sept gammes d'activités de 2004-2005 sont les suivantes :

Programmes géographiques : Trois directions générales géographiques, responsables respectivement des programmes de pays à pays en Afrique, en Asie et dans les Amériques, permettent au gouvernement du Canada d'orchestrer et de mettre en œuvre des activités de coopération internationale grâce aux liens directs avec les gouvernements et les organismes des pays en développement.

Pays en transition : La Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est administre le programme du Canada pour les pays en transition. Ce programme appuie la démocratisation et la libéralisation économique dans les pays d'Europe centrale, orientale et méridionale, le Caucase du Sud et l'Asie centrale en favorisant le développement de partenariats mutuellement avantageux.

Programmes multilatéraux : La Direction générale des programmes multilatéraux administre les programmes de développement du Canada à l'échelle mondiale par l'entremise d'importantes contributions de base aux institutions de développement multilatérales et d'une participation de haut niveau à ces institutions. Elle met également en œuvre des programmes ciblés par le truchement d'organisations internationales et d'organisations non gouvernementales locales et internationales dans des secteurs prioritaires de l'Agence, dont la santé et la nutrition, l'agriculture, la consolidation de la paix et l'action antimines. La Direction administre également le Programme d'assistance humanitaire internationale.

Partenariat canadien : La Direction générale du partenariat canadien (DGPC) administre un programme réactif conforme au mandat et aux objectifs stratégiques de l'ACDI, grâce à des partenariats permettant le partage des frais avec les organisations du secteur privé et de la société civile au Canada et dans les pays en développement. Elle fournit un financement pluriannuel sur le principe du mérite aux ONG et aux organisations de volontariat canadiennes et internationales, que l'on appelle « ONG de programmes ». La DGPC finance également des projets par le truchement de mécanismes concurrentiels dans le cadre de concours ouverts ou limités dans le temps. En outre, la DGPC gère le réseau national de bureaux régionaux ou satellites de l'Agence, une unité de consultations sur les nouvelles orientations stratégiques avec les partenaires et le public canadien, un secrétariat des conférences qui appuie la participation de délégués des pays en développement aux conférences, aux stages et aux échanges internationaux pour les jeunes Canadiens. La DGPC gère aussi les initiatives d'engagement du public visant à faire participer les Canadiens au développement international.

Politiques : La Direction générale des politiques dirige la recherche, l'analyse et l'élaboration des politiques afin d'appuyer et de guider les plans et les priorités de l'Agence ainsi que les objectifs et les engagements plus généraux du Canada en matière d'aide internationale. Elle définit la vision et les priorités stratégiques de l'Agence et dirige sa transformation en une agence de coopération internationale plus efficace axée sur le savoir. Ce rôle en matière de politiques comprend aussi le positionnement de l'Agence en ce qui a trait au plan d'activités dans le domaine de la coopération internationale et le programme

d'élaboration des politiques du gouvernement canadien ainsi que la représentation de l'ACDI à des forums connexes. La Direction générale est chargée d'administrer l'enveloppe de l'aide internationale et d'assurer la cohérence de tous les documents d'orientation de l'Agence, y compris les harmoniser avec les priorités et les engagements internationaux plus généraux.

Communications : La Direction générale des communications répond aux besoins de la ministre de la Coopération internationale et de l'Agence en matière de communications. Elle s'efforce également de sensibiliser davantage le public au travail de l'Agence et de ses partenaires et à accroître son appui à cet égard.

Services corporatifs : Les Services corporatifs veillent à ce que l'Agence obtienne les services de soutien requis pour réaliser les objectifs du programme d'aide internationale de façon efficace, par l'intermédiaire de la haute direction (les bureaux du président et du vice-président principal, le Secrétariat général, et les Services juridiques), de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs, de la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances et de la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie, du Corps canadien ainsi que de l'ombudsman.

Corps canadien : Le Corps canadien facilite la mise en commun du travail des Canadiens pour favoriser la bonne gouvernance et l'établissement des institutions dans les pays en développement et les états fragiles. Structurellement aligné sur le bureau du président, le Corps canadien mobilise l'engagement des Canadiens à l'étranger et fait participer le public, les autres ministères et les ONG en coordonnant toutes les activités associées à la gouvernance au nom du Canada.

Annexe III : Stratégie de développement durable de l'ACDI pour 2004-2006

L'ACDI définit le développement durable comme étant un développement équitable et environnementalement viable, renforçant la capacité économique, sociale, environnementale et de gouvernance des femmes et des hommes, des garçons et des filles. La *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2004-2006 : Favoriser le changement* sert de plan d'affaires à l'Agence, visant au-delà du développement durable en tant que concept axé sur l'environnement et adoptant à son endroit une approche plus globale en intégrant les aspects du développement associés à l'économie, à la société et à la gouvernance. La Stratégie est mise à jour tous les ans par le Rapport sur les plans et priorités (RPP) de l'ACDI et le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) en rend compte. Le texte du RMR de 2004-2005 constitue un compte rendu intérimaire détaillé sur la Stratégie et présente les faits saillants de l'exercice financier.

Agence canadienne de développement international	
1. Quels sont les principaux buts, objectifs et (ou) cibles à long terme de la Stratégie?	Le but de l'ACDI en matière de développement durable est son mandat : Soutenir le développement durable dans les pays en développement, afin de réduire la pauvreté et de contribuer à créer un monde sûr, équitable et prospère. Soutenir le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays en transition de l'Europe orientale et de l'ancienne Union soviétique.
2. Comment les principaux buts, objectifs et (ou) cibles à long terme aident-ils à obtenir les résultats stratégiques de l'Agence?	Les résultats clés de l'ACDI (résultats en matière de développement, résultats en matière d'émancipation et résultats en matière de gestion) sont au cœur du cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) de l'ACDI. Les trois secteurs de résultats clés sont intégrés et se soutiennent mutuellement : des approches de gestion efficaces appuient des stratégies d'émancipation efficaces qui, à leur tour, contribuent aux résultats à long terme en matière de développement. Ensemble, les résultats clés fournissent à l'ACDI la base conceptuelle pour planifier, répartir les ressources, mettre en œuvre, contrôler et faire rapport.
3. Quelles étaient les objectifs au cours de la période couverte?	Les résultats en matière de développement (résultats stratégiques) représentent les effets à long terme que l'ACDI vise dans les pays partenaires dans quatre secteurs interreliés : le bien-être économique, le développement social, la viabilité environnementale et la gouvernance. L'égalité entre les sexes et les questions d'environnement sont au programme des quatre secteurs. Le RPP de l'ACDI de 2004-2005 décrit les priorités

	et les engagements de l'Agence pour la période couverte, conformément à la Stratégie et par rapport aux résultats clés.
4. Quels ont été les progrès (cela comprend les résultats atteints par rapport aux objectifs et les progrès dans l'atteinte de ceux-ci) enregistrés jusqu'à maintenant?	La fiche de rendement de 2004-2005 de l'ACDI fournit un aperçu détaillé du rendement de l'Agence par rapport aux priorités du RPP de 2004-2005. En 2004-2005, l'ACDI à rencontrer avec succès ses attentes dans la plupart des domaines.[38] (La fiche de rendement est reproduite à la Section 1. Un exposé détaillé sur le rendement figure à la Section 2.)
5. Quelles modifications ont été apportées, s'il y a lieu?	L'ACDI n'a pas apporté de modification à sa Stratégie depuis son dépôt en 2004. Cependant, la Stratégie est mise à jour tous les ans par l'entremise du RPP de l'Agence et un compte rendu figure au RMR. Conformément au cadre général de la Stratégie, l'Agence évalue régulièrement, et modifie à l'occasion, ses priorités et recense les occasions d'intégrer les leçons retenues des expériences des programmes, des vérifications et des évaluations (p. ex., se reporter aux exposés sur les leçons retenues énoncées tout au long du RMR de cette année et à l'Annexe VI).

[38] Une Stratégie de développement durable comprend d'habitude certains engagements pris par les ministères pour rendre leurs opérations plus écologiques. Des engagements de ce genre ont été pris par l'ACDI dans le cadre de sa Stratégie et on peut trouver quelques exemples des activités de l'ACDI dans ce domaine à la Section 2.3.5 du présent RMR. En 2004–2005, l'Agence a aussi continué à réaliser d'importants progrès pour se conformer à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (*LCEE*). On peut trouver des renseignements supplémentaires dans la Section 2.1.4.

Annexe IV : Achats et marchés

Ministère/Organisme	**Agence canadienne de développement international**
Questions à aborder	**Apport de l'organisation**
1. Rôle que jouent les achats et les marchés dans la mise en œuvre des programmes	Les achats et les marchés jouent un rôle important dans le mandat de l'ACDI, principal organisme fédéral chargé de la mise en œuvre de l'aide publique au développement et de l'aide publique du Canada. L'ACDI fonctionne à partir de deux crédits parlementaires : le crédit 15, pour les dépenses de fonctionnement, et le crédit 20, pour les subventions et contributions. Les investissements de l'ACDI sont décaissés en majeure partie en vertu d'accords de subvention et de contribution conclus avec un large éventail de partenaires, qui ont tous des exigences particulières pour ce qui est des ententes contractuelles signées avec l'Agence. Pour les subventions et contributions, la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor s'applique. De plus, l'ACDI est régie par des modalités et conditions bien précises approuvées par le Conseil du Trésor. Le rôle de la fonction relative aux marchés dans chacune des directions générales est d'assurer le respect des pouvoirs en matière de programmes et de marchés. Une partie du budget d'aide sert à financer des activités réalisées à contrat, qui ont trait en grande partie à la prestation de services. Dans de tels cas, le *Règlement sur les marchés de l'État* s'applique et les employés des directions générales chargés des marchés passent les contrats en tenant compte des règles et pouvoirs qui y sont prévus.
2. Aperçu de la façon dont l'Agence gère sa fonction de passation des marchés	En 2004-2005, l'ACDI a signé 1 083 accords de subvention ou de contribution, dont la valeur totale dépasse légèrement les 2 milliards de dollars. L'Agence a également signé 3 089 documents contractuels représentant au total 281 millions de dollars. La fonction relative aux marchés est décentralisée à l'ACDI; en effet, on trouve du personnel chargé des marchés dans chaque direction générale de programme. Ces agents de contrat font partie des équipes de projet ou de programme. La responsabilité fonctionnelle à l'Agence revient à la Direction de la gestion des marchés (DGM), qui relève de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs. C'est la section des politiques contractuelles de la DGM qui élabore les outils et les modèles communs utilisés pour la passation des marchés, publie les guides, etc. Pour la passation de marchés concurrentiels conclus en vertu du *Règlement sur les marchés de l'État*, la Direction de la gestion des marchés a également une unité de réception des soumissions dont la gestion est centralisée; cette unité s'occupe de la publication des appels d'offres et de la réception des soumissions. Le directeur général de la DGM préside le Comité de révision des évaluations, où siègent également le directeur général des Finances et un représentant des Services juridiques. Ce comité a pour mandat d'étudier toutes les décisions relatives aux marchés concurrentiels supérieurs à 500 000 dollars.

3. Progrès et nouvelles initiatives visant à encourager l'adoption de pratiques d'achat efficaces	Voici quelques exemples : • Intégration du programme d'apprentissage sur la passation des marchés aux programmes d'apprentissage sur la gestion des programmes et des finances; • Participation continue au projet du Gouvernement en direct intitulé *Chaîne d'approvisionnement électronique*; ce projet vise à mettre en place un mécanisme électronique d'approvisionnement en biens et services; • Rédaction de descriptions de travail génériques pour les employés affectés aux politiques et aux opérations; • Collaboration avec huit représentants d'autres organismes donateurs à l'élaboration d'une politique d'approvisionnement commune harmonisée que les responsables des programmes doivent utiliser pour les investissements liés aux programmes; • Préparation de la politique et des lignes directrices de l'Agence sur le recours aux appels de contributions et sur la façon de procéder à cet égard; • Examen en cours du processus et des documents de l'ACDI ayant trait aux demandes de propositions (DP) ainsi que des conditions générales de l'ACDI pour les DP et les contrats.

Annexe V : Initiative d'amélioration des services

L'ACDI a des normes de service depuis plusieurs années. Au cours de la dernière année, l'ACDI a fait un effort particulier pour améliorer les services offerts au public canadien dans les secteurs prioritaires suivants :

- Le site Web de l'ACDI;
- Le Service de renseignements au public (par courriel et par téléphone);
- La présence de l'ACDI en région.

Le site Web de l'ACDI / Gouvernement en direct

L'ACDI a entrepris plusieurs activités en vue d'améliorer les services offerts au public sur son site Web. Le nombre de visites sur ce site a augmenté de façon marquée depuis sa création, en 1997. En effet, cette année-là, on enregistrait 12 000 visites pas mois, tandis qu'en janvier 2005, ce chiffre était passé à 225 000 visites par mois.

Pour 2005, un des principaux objectifs de l'ACDI est d'améliorer son site Web. L'ACDI a entrepris une restructuration complète de celui-ci pour y faciliter la navigation et l'accès. Cette initiative assurera un contenu opportun, concis et conforme aux nouvelles priorités décrites dans l'*Énoncé de politique internationale* rendu public plus tôt cette année.

Parallèlement à cette restructuration, l'Agence mène actuellement une enquête afin d'établir quels sont les secteurs prioritaires pour les internautes qui visitent son site et pour fournir une base de référence à partir de laquelle les initiatives futures pourront être mesurées.

De plus, l'Agence envisage actuellement de mettre en œuvre l'initiative *Projets de l'ACDI en direct* qui vise à diffuser sur son site Web l'information relative à tous ses projets. Ce projet s'inscrit dans l'initiative Gouvernement en direct, qui vise à offrir tous les services clés sur le Web et à y diffuser l'information la plus importante.

Services de renseignements au public (par courriel et téléphone)

Normes de service

La plupart des personnes qui communiquent avec les Services de renseignements au public de l'ACDI le font par téléphone et par courriel, ce dernier moyen étant le plus populaire. Certaines personnes optent plutôt pour le courrier traditionnel ou la télécopie, tandis que d'autres préfèrent se présenter en personne – il s'agit toutefois-là d'une pratique relativement peu courante. Le nombre de courriels reçus au cours des cinq dernières années a plus que doublé, passant d'environ 6 000 à 13 000 par année.

Aux Services de renseignements au public de l'ACDI, la norme de service pour répondre aux demandes d'information est de 24 à 48 heures. Même si ces délais sont

habituellement respectés, la méthode utilisée pour vérifier leur respect à partir des statistiques n'est pas toujours fiable.

Un délai de 48 heures est parfois insuffisant, notamment lorsque des demandes d'information plus complexes nécessitent une recherche. Dans de tels cas, le client en est informé et un délai est fixé.

Les agents des Services de renseignements au public répondent à la plupart des demandes de renseignements; toutefois, un certain nombre d'entre elles sont transmises au personnel des politiques ou des programmes. Dans de tels cas, il n'est pas toujours possible d'assurer un suivi en raison de la quantité limitée de ressources.

Qualité des services

L'ACDI prend note de toutes les plaintes. Des 423 738 demandes de renseignements reçues au cours des cinq dernières années, on ne comptait que 20 plaintes. Il n'existe pas d'outil permettant de mesurer de façon formelle le degré de satisfaction des Canadiens pour la prestation des Services de renseignements au public. Toutefois, étant donné le faible nombre de plaintes, il est raisonnable de penser que le public est satisfait des services fournis.

Outil de mesures communes

Soucieuse d'élaborer un outil de mesures communes pour certains clients, l'Agence a fait appel aux services d'un consultant dont le mandat est d'étudier les services fournis au public et de proposer des questions pour l'enquête qui devrait être menée au cours de l'automne 2005.

Réponse en cas de catastrophe

Les Services de renseignements au public de l'ACDI sont structurés de façon à permettre à l'Agence de répondre aux crises. Les horaires y sont flexibles et peuvent être adaptés, s'il y a lieu. Au lendemain de la catastrophe causée par le tsunami de décembre 2004, le nombre de demandes de renseignements a été plus élevé qu'à tout autre moment dans l'histoire de l'ACDI. Dans les trois semaines qui ont suivi le tsunami, le personnel avait répondu à 1 700 demandes de renseignements. Les Services ont réussi à offrir un tel niveau de service en prolongeant les heures de travail de son personnel durant les soirées et les fins de semaine.

Dans la plupart des cas, les Services ont été en mesure de fournir une réponse immédiate aux questions relatives à la réponse du Canada à la catastrophe. Les agents d'information des Services avaient accès aux informations les plus récentes sur les programmes et ils disposaient d'une liste de noms de personnes ressources à jour.

De plus, des statistiques complètes ont été compilées sur le type de demandes de renseignements et les catégories de clients.

Bureaux régionaux de l'ACDI

Les bureaux régionaux de l'ACDI ont continué à jouer un rôle important en fournissant des services aux Canadiens et Canadiennes de tous les coins du pays. En 2004, l'ACDI a renouvelé sa présence dans la région de l'Atlantique du Canada en y créant un bureau régional. Le personnel des bureaux régionaux offre des informations et des services directement aux Canadiens, il encourage et organise la visite d'employés de l'administration centrale et il joue un rôle de premier plan par l'appui qu'il apporte au moment des consultations.

Annexe VI : Renseignements sur les vérifications et les évaluations [39]

A) Rapports de la vérificatrice générale

Réponse à la vérificatrice générale
1. Rapport de 2004 de la commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) (Chapitre 2) : ACDI – L'environnement et l'aide au développement Ce rapport de vérification a recommandé que l'ACDI examine ses engagements sur les questions liées à l'eau dans le contexte de ses engagements plus généraux en matière d'environnement et de développement durable. L'ACDI examine la nature et la portée de ses engagements sur les questions liées à l'eau dans le contexte du renouvellement de son cadre politique en matière d'environnement; élabore des moyens d'action et une orientation appropriés; contrôle l'avancement de leur mise en œuvre et fait rapport à ce sujet. L'ACDI a commencé à élaborer des indicateurs de viabilité environnementale et à les intégrer à la conception des programmes des pays et des projets. http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c20041002cf.html
2. Rapport de 2004 de la CEDD (Chapitre 4) : L'évaluation de l'impact environnemental des politiques, des plans et des programmes Ce rapport de vérification n'a pas fait de recommandation directe à l'ACDI. Cependant, le rapport contenait des observations spécifiques relatives à l'ACDI, qui était l'un des douze (12) ministères et organismes évalués au cours de la vérification. Le rapport indiquait que l'ACDI ne disposait pas de la plupart des systèmes de gestion de base nécessaires pour appliquer la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes* de 1999. L'ACDI a par conséquent reçu la cote « peu ou pas de progrès » pour les trois questions évaluées (responsabilisations, système de suivi et orientation). La vérification a également observé qu'il existait peu d'indications que la haute direction de l'ACDI s'était engagée à s'acquitter de ses obligations aux termes de la Directive du Cabinet et que l'Agence avait fourni peu d'orientation et de formation à l'appui de ses efforts en matière d'évaluation environnementale stratégique. Au 1er septembre 2004, l'ACDI avait mis en place un système de gestion officiel et complet couvrant les responsabilisations à l'échelle de l'Agence, la formation, un manuel d'orientation détaillé et un système de suivi. Ce système d'évaluation environnementale stratégique est conforme aux recommandations de la commissaire et répond entièrement aux exigences de la Directive du Cabinet de 1999. http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c2004menu_f.html
3. Rapport de 2004 de la CEDD (Chapitre 6) : Les pétitions en matière d'environnement Ce rapport de vérification relève que l'ACDI a répondu tardivement à deux pétitions sur trois au cours de la période de juin 2003 à juin 2004. Bien que le rapport ne comporte aucune recommandation à cet égard, l'Agence continuera à améliorer son rendement afin de se conformer aux délais prescrits pour répondre aux pétitions reçues en matière d'environnement. Le rapport de vérification relevait aussi que Greenpeace avait reçu des assurances de l'ACDI selon lesquelles l'aide alimentaire canadienne (ou toute autre aide, incluant l'aide médicale) ne dépendait pas de l'acceptation de produits de base génétiquement modifiés. L'Agence a également indiqué qu'elle octroyait des fonds afin de promouvoir les pratiques agricoles biologiques et agroécologiques ainsi que la protection et la préservation de la biodiversité. http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c20041004cf.html

[39] En 2004-2005, aucun rapport de comité parlementaire n'a requis de réponse de l'ACDI.

4. Bureau de la vérificatrice générale (BVG), Rapport de novembre 2004 (Chapitre 1) : La vérification interne dans les ministères et organismes Cette vérification a conclu que l'ACDI ne respectait pas plusieurs des normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne. Le groupe de la vérification interne de l'Agence relève d'une personne qui est responsable d'autres activités de gestion, ce qui ne lui confère pas une indépendance suffisante. De plus, le groupe de la vérification interne de l'ACDI n'a pas mis en œuvre un processus d'assurance de la qualité interne pour tous les aspects des activités de vérification interne, contrairement à ce que préconisent les normes professionnelles. Dans deux des trois dossiers de l'échantillon qui ont été examinés, la documentation n'établissait pas clairement que les travaux effectués et les éléments probants recueillis étayaient le rapport de vérification interne de façon adéquate au moment où il a été rendu public. Bien que le BVG n'ait pas fait de recommandation directe à l'ACDI, celle-ci a récemment apporté des changements afin de renforcer sa fonction de vérification interne. Par exemple, le comité de vérification, dorénavant présidé par le président, exige un cycle de vérification plus court et une réponse plus rapide de la direction aux préoccupations soulevées par les vérifications internes. L'Agence a rendu public un plan d'action visant à répondre aux inquiétudes du BVG. Il comprend des mesures comme l'examen des dossiers papier des récentes vérifications, la mise en place d'une procédure officielle d'assurance de la qualité et un programme d'amélioration constitué d'évaluations internes et externes, du développement et de la mise en œuvre d'une stratégie en ressources humaines et du recours à des outils et des indicateurs visant à contrôler le niveau de productivité et la valeur ajoutée de la fonction. http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20041101cf.html
5. BVG, Rapport Le Point 2005, (Chapitre 5) : ACDI — Les vérifications de la conformité financière et la gestion des marchés et des contributions Il est recommandé que l'ACDI précise les conditions auxquelles elle est disposée à accorder une contribution ou une subvention. L'Agence a entrepris de préciser cet élément dans ses guides de gestion et ses cours de formation. Elle a aussi ajouté à son guide sur les ententes de contribution une définition des contributions en nature acceptables et la manière de les contrôler. En ce qui a trait aux attributions de contrat à fournisseur exclusif, le BVG recommande que l'ACDI s'assure qu'elle observe dans tous les cas la politique et le règlement du Conseil du Trésor. L'Agence instituera à cet égard une fonction de contrôle de la conformité et du rendement. Il est aussi recommandé que l'ACDI veille à ce que la délivrance des redressements signalés par les vérifications de conformité financière soit approuvée et documentée de manière appropriée. L'Agence respecte dorénavant cette condition par une signature officielle dans chaque cas. Enfin, l'Agence a adopté une politique relative aux fonds de contrepartie comportant les éclaircissements exigés par le BVG. http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20050205cf.html

B) Vérifications internes

Voici la liste des vérifications internes touchant les activités de l'ACDI pour l'exercice financier 2004-2005.

- Programme du Honduras [40];
- Accord de contribution et de subvention géré par le secteur volontaire de l'ACDI [41];

[40] http://www.acdi-cida.gc.ca/RapportdeverificationHonduras

- Vérification de l'entente administrative entre l'ACDI et Conseil et Vérification Canada (CVC) [42].

Pour des renseignements supplémentaires sur ces vérifications, veuillez consulter l'Annexe IX.

D'autres vérifications internes effectuées en 2004 et affichées sur le site Web de la vérification et de l'évaluation ont été précédemment signalées dans le RMR de 2003-2004 déposé par l'ACDI. Pour des précisions sur ces vérifications, veuillez consulter l'adresse http://www.acdi-cida.gc.ca/Verificationinterne

C) Évaluations

Voici la liste des évaluations touchant les activités de l'ACDI au cours de l'exercice financier 2004-2005.

- Fonds de développement canadien sur le changement climatique (FDCCC)— Évaluation à mi-parcours [43];
- Évaluation du programme pour les Philippines [44];
- Programme de développement régional des Caraïbes : évaluation de l'ACDI [45];
- Examen conjoint de programme de l'ACDI pour l'Afrique du Sud [46];
- Évaluation du projet pilote d'appui aux réseaux [47].

Évaluations conjointes : Les évaluations suivantes ont été entreprises conjointement avec d'autres bailleurs de fonds et menées par ceux-ci. Elles ne seront donc pas affichées sur le site Web de l'ACDI.

- Évaluation conjointe de l'efficacité et des répercussions de la politique Favoriser le développement du Programme alimentaire mondial
- Évaluation indépendante de l'extérieur du Fonds international de développement agricole.

Pour des renseignements supplémentaires sur ces évaluations, consulter l'Annexe IX.

---

[41] http://www.acdi-cida.gc.ca/contributionetdesubventionsecteurvolontaire
[42] http://www.acdi-cida.gc.ca/VerificationACDICVC
[43] http://www.acdi-cida.gc.ca/Fondscanadiensurlechangementclimatique
[44] http://www.acdi-cida.gc.ca/EvaluationPhilippines
[45] http://www.acdi-cida.gc.ca/regionaldesCaraibesevaluationdelACDI
[46] http://www.acdi-cida.gc.ca/ExamenconjointAfriqueduSud
[47] http://www.acdi-cida.gc.ca/Evaluationappuiauxreseaux

Section IV : Autres éléments dignes d'intérêt

Annexe VII : Les objectifs de développement du Millénaire

En septembre 2001, une séance spéciale de l'Assemblée générale des Nations Unies a regroupé les représentants des pays de la planète qui ont endossé les objectifs de développement du Millénaire. Le Canada appuie sans réserve ces objectifs. Au nombre de huit, ces objectifs sont les suivants :

Éliminer la pauvreté extrême et la faim. Entre 1990 et 2015, réduire de moitié le nombre de personnes dont le revenu est inférieur à un dollar par jour et le nombre de personnes qui souffrent de la faim.

Assurer l'enseignement primaire pour tous. Faire en sorte que, d'ici 2015, les garçons et les filles soient en mesure de recevoir un enseignement primaire complet, peu importe où ils se trouvent sur le globe.

Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Éliminer les disparités entre les sexes au chapitre de l'enseignement primaire et secondaire, de préférence d'ici 2005, et à tous les autres niveaux d'enseignement, d'ici 2015.

Réduire la mortalité infantile. Entre 1990 et 2015, réduire des deux tiers le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.

Améliorer la santé maternelle. Entre 1990 et 2015, réduire des trois quarts le taux de mortalité maternelle.

Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies. D'ici 2015, arrêter la progression du VIH/sida et commencer à inverser la tendance actuelle en ce qui a trait au paludisme et à d'autres maladies.

Assurer un environnement durable. Intégrer les principes de développement durable dans les politiques et programmes nationaux, et mettre fin à la déperdition des ressources environnementales. D'ici 2015, réduire de moitié le nombre de personnes qui n'ont pas accès à de l'eau potable. D'ici 2020, améliorer considérablement les conditions de vie d'au moins 100 millions de personnes vivant dans des taudis.

Mettre en place un partenariat mondial pour le développement. Développer un système financier et commercial ouvert, prévisible, non discriminatoire et fondé sur des règles. S'attaquer aux besoins particuliers des pays les moins développés, ainsi qu'à ceux des pays en développement enclavés ou insulaires. Traiter globalement les problèmes d'endettement des pays en développement au moyen de mesures nationales et internationales propres à rendre leur endettement viable à long terme. En collaboration avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail décent et utile. En collaboration avec les sociétés pharmaceutiques, permettre aux populations des pays en développement de se procurer

des médicaments essentiels à bon prix. De concert avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et des communications, soient accordés à tous.

Annexe VIII: Résultats de l'examen de la politique internationale

L'ÉPI du CANADA / COUP D'ŒIL SUR LE DÉVELOPPEMENT

Voici un résumé; vous trouverez le texte complet sur le site Web de l'ACDI, à
< http://www.acdi-cida.gc.ca/ips>

Objectifs	**Stratégies – Le Canada :**
• La coopération canadienne au développement : • fera progresser les valeurs canadiennes et la citoyenneté mondiale; • aura un effet concret et durable sur les grands enjeux mondiaux du développement exprimés dans les ODM; • se concentrera sur la réduction de la pauvreté, en coordination avec d'autres donateurs; • ciblera et préconisera les solutions durables en fonction des liens entre la pauvreté, la dégradation de l'environnement et l'inégalité sociale; • mobilisera les Canadiens afin qu'ils contribuent aux échanges et à la réduction de la pauvreté dans le monde.	• intégrera pleinement la coopération au développement à son cadre de la politique internationale; • assurera la cohérence des politiques d'aide et des autres politiques et établira un juste équilibre entre les mécanismes d'exécution de l'aide – bilatéraux, multilatéraux et de partenariat; • concentrera les programmes entres les mécanismes d'exécution de l'aide en cinq secteurs de programmation et un thème transversal • concentrera les programmes bilatéraux dans un nombre plus restreint de pays; • offrira un soutien accru aux organisations multilatérales les plus efficaces ; • mettra davantage à contribution les Canadiens et la société civile en tant que partenaires du développement par l'intermédiaire du Corps canadien et d'autres programmes; • assurera l'efficacité et la durabilité de la coopération au développement grâce à une agence de coopération au développement novatrice. • promouvera l'excellence et l'innovation dans les programmes de partenariat.

Partenaires de développement : D'ici 2010, les grands programmes de réduction de la pauvreté recevront au moins deux tiers des ressources bilatérales:

Afrique (14)		Asie (6)	Amériques (4)	Europe, Maghreb & Moyen-Orient (1)
Bénin	Mali	Bangladesh	Bolivie	Ukraine
Burkina Faso	Mozambique	Cambodge	Guyana	
Cameroun	Niger	Indonésie	Honduras	
Éthiopie	Rwanda	Pakistan	Nicaragua	
Ghana	Sénégal	Sri Lanka		
Kenya	Tanzanie	Vietnam		
Malawi	Zambie			

Secteurs de concentration* :

Promotion de la bonne gouvernance	Par l'entremise du Corps canadien et d'autres mécanismes • démocratisation • droits de la personne • primauté du droit • renforcement des capacités et des institutions du secteur public prévention des conflits, consolidation de la paix et réforme du secteur de la sécurité
Amélioration de la santé	• Prévenir et contrôler les maladies transmissibles à prévalence élevée liées à la pauvreté • Renforcer les capacités des systèmes de santé • Améliorer la santé des enfants et des nourrissons • Améliorer la santé sexuelle et génésique et réduire le taux de mortalité maternelle • Renforcer la sécurité alimentaire
Renforcement de l'éducation de base	• Améliorer la qualité, la sécurité et la pertinence de l'éducation de base, y compris l'apprentissage de l'autonomie fonctionnelle • Éliminer l'écart entre les sexes en éducation • Éducation en matière de prévention du VIH/sida • Éducation des filles et des garçons dans les situations de conflit ou d'urgence ou après un conflit
Soutien au développement du secteur privé	• Créer un environnement favorable • Promouvoir l'entreprenariat • Améliorer l'accès aux marchés
Promotion de la viabilité de l'environnement	• Réduire les conséquences des changements climatiques • Lutter contre la dégradation des terres • Favoriser l'assainissement et l'approvisionnement en eau • Examiner les impacts environnementaux de l'urbanisation • Promouvoir les accords mondiaux sur l'environnement

*** l'égalité des sexes sera explicitement et systématiquement intégrée à tous les programmes**

D'ici 2010, en ce qui concerne le tiers restant des ressources bilatérales :

- Autres relations bilatérales en cours - Certains programmes d'aide ciblée se poursuivent.
- États en déroute et fragiles - Programmes bilatéraux et aide multilatérale restreints selon les intérêts stratégiques (p. ex. Haïti, Afghanistan, Irak, Soudan, Cisjordanie/Bande de Gaza).
- Pays à revenu intermédiaire en voie de graduation - Les programme bilatéraux cessent progressivement pendant une période de transition.
- Autres pays admissibles à l'APD - Les programmes bilatéraux cessent progressivement; l'aide future est acheminée grâce à d'autres mécanismes (p. ex. multilatéraux).

Annexe IX : Améliorer le rendement et la responsabilisation envers les Canadiens

Pour l'ACDI, l'amélioration du rendement des programmes d'aide du Canada et une reddition de comptes responsables aux Canadiens dépendent de la capacité de l'organisation d'apprendre. L'approche adoptée pour l'évaluation du rendement (qui met l'accent sur la gestion axée sur les résultats, les évaluations et les vérifications) aide l'Agence à devenir une organisation basée sur la connaissance. Des évaluations sont effectuées afin d'informer la direction et le personnel de l'ACDI, ses partenaires en coopération au développement et l'ensemble des Canadiens sur le rendement des investissements, les résultats obtenus, les améliorations à envisager et les enseignements retenus.

Ces activités trouvent leurs racines dans les principes du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) de l'Agence et dans le plan triennal à horizon mobile guidant l'application de ces principes. La nouvelle politique d'évaluation de l'ACDI oriente aussi stratégiquement ces travaux.

Gestion axée sur les résultats (GR)

Au cours des dix dernières années, la GR a considérablement appuyé les mesures prises par l'Agence en matière de gestion du rendement. Les gestionnaires disposent d'outils, de guides, de conseils et de la formation nécessaire en GR à la fois pour soutenir la prestation de programmes d'aide efficaces et pour les aider à se conformer aux exigences en matière de responsabilisation établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le rapport annuel sur les investissements — le processus par lequel l'ACDI contrôle, évalue et fait rapport sur le rendement des investissements au niveau des projets et programmes — constitue un point d'intérêt essentiel. En 2004-2005, de nouveaux moyens d'action et processus de production de rapports ont été mis à l'essai dans ce domaine. Ils installent un élément de cohésion au cycle de production de rapports de l'ACDI. Ils permettent d'associer des investissements spécifiques aux résultats des programmes et de l'Agence, en reflétant mieux les diverses catégories d'investissement (bilatéraux, multilatéraux et partenariats, p. ex.) et en recueillant des données plus fiables pour les rapports et les contrôles associés, par exemple, à la gestion des risques.

Nouvelle conception des rapports sur le rendement

L'exercice financier 2004-2005 englobait les étapes 2 à 4 de la refonte des rapports actuels sur le rendement des projets et des programmes (RRP). Les réalisations comprennent : une harmonisation plus grande et une meilleure intégration aux outils de GR de l'ACDI; le resserrement des liens entre les rapports sur les résultats au niveau des investissements et les rapports sur le rendement des programmes et de l'Agence; un engagement accru du personnel dans l'amélioration des rapports sur le rendement des investissements.

Une série de consultations exhaustives ont été menées auprès du personnel des programmes de l'ACDI ainsi que des partenaires afin de donner forme à un nouvel instrument, le Système de suivi et de rapport sur les investissements. Mis à l'essai au début de 2005, dans le cadre du projet relatif au secteur de l'éducation du programme du Bangladesh, le système répond mieux aux exigences pour ce qui est de la reddition de comptes pour les programmes directifs, comme des partenariats institutionnels. Il permet de réunir les renseignements sur le rendement nécessaires quant aux besoins de l'ACDI pour la diffusion de rapports à l'intention du public canadien et à titre d'organisme donateur.

Le cadre de programmation-pays (CPP) de l'ACDI permet aussi d'assurer une intégration efficace de la GR au niveau des programmes des pays. Un CPP est un document de travail ayant fait l'objet d'une entente entre l'ACDI et le pays partenaire et précisant les priorités dégagées en matière de développement en relation avec les plans de développement du pays partenaire et les objectifs de développement international. Le CPP constitue la base des programmes de l'ACDI dans les pays partenaires. Dans le but de renforcer davantage la planification et la mesure du rendement, l'Agence a mis à jour en octobre 2004 ses lignes directrices pour la préparation des CPP afin d'exiger l'intégration des cadres de gestion du rendement (CGR). Le CGR est un outil important de planification et d'auto-évaluation conçu pour préciser une approche stratégique qui amènera l'ACDI, les autres bailleurs de fonds et le pays en développement à évaluer, gérer et obtenir de meilleurs résultats en matière de développement.

L'ACDI a aussi participé activement en 2004-2005 à l'activité conjointe du CAD de l'OCDE sur les résultats de développement. Elle a participé à l'élaboration d'un guide de référence sur les nouvelles pratiques exemplaires fournissant une orientation aux bailleurs de fonds comme aux pays partenaires sur les questions relatives à la gestion du rendement.

Évaluation

L'apprentissage est l'élément moteur des évaluations de l'ACDI. L'évaluation est un outil d'apprentissage contribuant à l'amélioration des programmes, de la responsabilisation et des rapports ainsi que du processus de prise de décision. Les évaluations aident l'ACDI à mesurer les résultats et les améliorations obtenus par les programmes, de quelle manière ces résultats et améliorations contribuent aux objectifs généraux de l'Agence et pour quelle raison les programmes et investissements ont réussi ou non. La Direction de l'évaluation de l'ACDI, au sein de la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances (DGGRC), a élargi ses intérêts pour couvrir des évaluations à l'échelle des programmes des pays et des principaux partenaires institutionnels. Cette transition a permis de générer des connaissances de nature plus stratégique appuyant l'apprentissage et la prise de décisions. De plus, avec l'importance croissante des initiatives regroupant plusieurs bailleurs de fonds au sein des programmes,

l'ACDI a un besoin accru de mener des évaluations conjointes avec ses partenaires. Au cours de l'exercice financier visé par le présent rapport, tous les mécanismes de programme ont été évalués afin d'en établir la complémentarité et le rendement.

L'Agence s'engage à en tirer les leçons qui s'imposent. Voici quelques exemples illustrant les travaux entrepris pour évaluer, mais aussi pour améliorer les programmes de l'ACDI.

Évaluation du programme pour les Philippines, 1989-1990 à 2001-2002

L'Évaluation du programme pour les Philippines visait à aider à la constitution d'une nouvelle stratégie de programme de pays de l'ACDI en cernant les résultats obtenus et les leçons retenues au cours de la période allant de 1989-1990 à 2001-2002.

Évaluation: Malgré des difficultés majeures, telle que la crise financière asiatique de 1997 et le passage à une gouvernance démocratique, on constate que le Canada a aidé les Philippines à renforcer ses processus démocratiques et ses compétences gouvernementale ainsi qu'à émanciper davantage sa société civile. En termes de développement du secteur privé, la capacité des fournisseurs de services d'assurer une formation et des services financiers a augmenté et l'accès au crédit s'est amélioré dans certains secteurs.

Le programme pour les Philippines repose principalement sur les projets, ce qui a entravé la cohésion et la synergie avec d'autres directions générales des programmes de l'ACDI. Une meilleure coordination entre les directions générales aurait réduit le dédoublement et amélioré la mise en commun des connaissances.

Les auteurs de l'évaluation recommandent d'intégrer une vision à long terme, pancanadienne, des relations Canada-Philippines dans le nouveau cadre du pays. Ils ont aussi souligné l'importance d'optimiser les programmes par l'utilisation stratégique des ressources ainsi que par des mesures de contrôle et d'évaluation plus serrées sur le plan thématique. La Direction générale de l'Asie s'est efforcée d'appliquer ces recommandations dans la nouvelle mouture du CPP des Philippines.

Examen conjoint de programme de l'ACDI pour l'Afrique du Sud de 1994 à 2002

L'Examen conjoint de programme de l'ACDI pour l'Afrique du Sud visait à évaluer les principaux résultats et leçons tirées de la période du programme allant de 1994 à 2002 et à cerner les facteurs clés d'un partenariat à plus long terme entre le Canada et l'Afrique du Sud. L'examen a porté notamment sur la réactivité des programmes par rapport aux besoins de l'Afrique du Sud de l'après-apartheid, ainsi que sur le potentiel d'évolution des relations avec l'Afrique du Sud par la formulation d'un nouveau CPP.

Évaluation : De 1994 à 2002, le budget des contributions à l'Afrique du Sud s'est élevé à environ 132 millions de dollars, répartis entre les secteurs de la gouvernance (39 %), du développement des ressources humaines (23 %), du développement économique (20 %) et du développement de la société civile (18 %).

L'ACDI a réalisé ses résultats les plus remarquables dans les secteurs de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines, où elle a aidé l'Afrique du Sud a renforcer considérablement ses capacités dans les domaines électoral, juridique et constitutionnel, judiciaire et institutionnel, particulièrement dans les années suivant la fin de l'apartheid. L'Afrique du Sud nous en est très reconnaissante. L'amélioration du milieu scolaire et de la formation des maîtres ainsi que le développement des compétences des groupes défavorisés sont également des domaines où des succès ont été enregistrés.

Au chapitre du soutien à la société civile, des organismes particuliers et des réseaux ont été renforcés, mais les investissements ont été en grande partie éparpillés en raison de l'absence de stratégie cohérente ou de cadre des programmes dans ce domaine. Le Canada a aussi semé les germes d'une compétitivité améliorée du secteur économique grâce à des initiatives de renforcement des capacités, bien qu'il soit encore trop tôt pour en évaluer les résultats.

Les examinateurs ont recommandé que les programmes de l'ACDI continuent de tenir compte des priorités sud-africaines, de mettre à profit des forces, d'être très réactifs et axés sur la demande. Ils ont aussi souligné l'importance de mobiliser les organismes sud-africains et de veiller à resserrer les partenariats. Un accent accru sur les programmes de lutte contre le VIH/sida a également été recommandé pour juguler l'épidémie dans la région.

Le présent CPP ACDI-Afrique du Sud (2003 à 2008) a intégré toutes les recommandations de cet examen et constitue maintenant le document principal de stratégie pour le programme de coopération au développement de l'ACDI en Afrique du Sud.

Fonds international de développement agricole (FIDA) :

Une évaluation externe indépendante du FIDA a été amorcée en 2003. Le Canada a joué un rôle clé dans l'évaluation à titre de membre du comité directeur et aussi à sa présidence.

Évaluation : Le FIDA est un organisme spécialisé de l'ONU créé en tant qu'institution financière internationale en 1977. Il est voué à l'éradication de la pauvreté rurale dans les pays en développement. L'évaluation couvrait toutes ses facettes en tant qu'institution. Les deux principales questions de l'évaluation étaient les suivantes : Le FIDA est-il adéquatement orienté vers sa mission de développement rural? Ses compétences et ses ressources sont-elles utilisées de façon optimale?

Afin de répondre à ces questions, l'évaluation a étudié le portefeuille de projets de l'organisation, son rendement et son impact, ses processus organisationnels ainsi que le leadership et la gouvernance de l'organisation. L'évaluation a couvert des études de cas dans dix pays et des rapports distincts ont été produits sur les activités sur le terrain.

Il en ressort que le FIDA a un rôle pertinent, clair et distinct à jouer pour l'élimination de la pauvreté rurale et qu'il obtient certains résultats dans la réduction de la pauvreté. L'évaluation a simultanément constaté que : l'incidence de la moitié des projets a été modeste et que le FIDA favorise plus systématiquement les innovations à plus grande échelle ou reproduites par d'autres; beaucoup des initiatives passées du FIDA ne visaient pas explicitement à améliorer l'efficacité et n'ont pas non plus donné les résultats attendus; le conseil d'administration de l'organisme devrait mieux superviser l'efficacité des actions du Fonds sur le plan du développement.

Vérification interne

La vérification interne assure le bien-fondé des pratiques et contrôles de gestion et de gestion des risques de l'ACDI, notamment les renseignements financiers et autres que financiers. L'obtention de renseignements fiables aide l'Agence à améliorer en permanence la gestion de ses programmes et assure le succès de la prestation des services.

Au cours de l'exercice 2004-2005, l'ACDI a fait porter ses activités dans deux domaines majeurs : 1) Les vérifications des programmes des pays; 2) les vérifications de conformité.

Encore là, certains exemples fournis ci-après illustrent les principales recommandations de la vérification et les mesures concrètes prises par la direction de l'ACDI pour répondre aux préoccupations soulevées.

Verifications des programmes des pays

Les vérifications dans ce secteur fournissent des renseignements fiables pour la prise de décisions et la production de rapports à l'intention du Parlement. La vérification du programme pour le Honduras a évalué la gestion du partenariat et la coordination entre bailleurs de fonds ainsi que les mécanismes mis en place pour gérer la cohésion politique, les ressources (financières et humaines) et les risques.

Le Honduras constitue le plus important programme bilatéral de l'ACDI en Amérique centrale avec un budget de fonctionnement de 58,8 millions de dollars pour la période de 2002 à 2007. Le programme pour le Honduras, qui est partiellement décentralisé, fait partie d'une initiative novatrice à l'échelle de l'ACDI appelée « Volet 3 B » et qui invite le personnel de l'ACDI à trouver des façons innovatrices de concevoir des programmes et d'exécuter des projets. La portée de la vérification couvrait les principaux systèmes de gestion, procédures et processus à l'échelle de l'Agence, des programmes et des projets et des initiatives.

Vérification : Le programme pour le Honduras disposait de plusieurs des composantes clés d'un cadre de gestion des responsabilisations. Il a été cependant constaté que des améliorations étaient nécessaires en ce qui concerne l'établissement des objectifs et des résultats stratégiques, la politique et l'orientation des programmes ainsi que l'orientation stratégique et le contrôle des interventions spécifiques.

On a constaté que le programme se conformait à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et à la *Loi sur les langues officielles*. Des écarts ont été relevés en ce qui a trait à l'exercice des délégations de pouvoir régies par les *Modalités et conditions relatives à l'aide internationale au développement* de l'ACDI et par la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les vérificateurs ont conclu que les initiatives de l'ACDI en matière d'innovation doivent être mieux soutenues et gérées de façon plus structurée et dans un esprit d'entreprise. L'Agence doit aussi adopter un cadre politique officiel afin d'appuyer la responsabilisation de la surveillance des politiques et de l'interprétation opérationnelle. Elle doit mieux contrôler l'exécution des pouvoirs financiers qui lui sont délégués. L'ACDI met en place les structures, processus et responsabilisations nécessaires à un régime intégré de gestion des risques, dont la gestion des innovations. Elle veillera à ce que la politique et la stratégie de l'Agence soient clairement énoncées et communiquées et qu'elles soient assorties de plans de mise en œuvre comprenant des cadres spécifiques de contrôle et d'évaluation. Des procédures seront adoptées ou mises à jour pour assurer le contrôle et l'application adéquats des pouvoirs financiers.

À l'échelle des programmes, les vérificateurs ont conclu que ceux-ci doivent améliorer leurs CMR, entre autres par des systèmes de surveillance et de contrôle efficaces et adéquats. Les responsables du programme sont en train de planifier ou de prendre des mesures, telles que l'élaboration d'un CPP, d'un cadre de gestion et de responsabilisation et d'une stratégie d'atténuation des risques. Des mécanismes appropriés de communication et de formation suivront. Les responsables ont aussi pris des mesures immédiates afin d'œuvrer dans le cadre des pouvoirs financiers délégués adéquats et ont entrepris la vérification des projets présentant des renseignements financiers incomplets.

Vérifications de la conformité

Les vérifications de la conformité procurent à la haute direction des renseignements relatifs aux forces et aux faiblesses de l'application par l'ACDI des lois du gouvernement, des politiques du Conseil du Trésor et de l'Agence ainsi que sur l'efficacité des contrôles internes.

Vérification : Entente administrative entre l'ACDI et Conseil et Vérification Canada (CVC)

Il est recommandé que l'ACDI veille à ce que les procédures de sélection de CVC soient conformes avec son entente-cadre afin de s'assurer que le renouvellement du personnel soit compétitif et que les rôles, responsabilités et normes de service soient établis, communiqués et appliqués relativement à la gestion de l'entente et des résultats attendus. Le processus de sélection de CVC est maintenant entièrement conforme à l'entente. Un guide des opérations a été préparé, établissant les rôles et responsabilités des diverses directions générales. Les niveaux de service sont précisés dans l'entente et sont en voie d'être atteints. Tel que recommandé, l'ACDI et CVC ont examiné conjointement le modèle d'établissement des prix utilisé par CVC pour établir le prix et le pourcentage de recouvrement.

Il est recommandé que l'Agence adhère aux pratiques de juste possibilité du Conseil du Trésor pour que tous les experts compétents obtiennent leur part du travail disponible. Des mesures ont été mises en œuvre pour répondre à cette question, incluant des lignes directrices opérationnelles, la communication des besoins et la production de rapports sur le recours aux experts. Toutes les acquisitions de CVC au nom de l'ACDI se font maintenant par voie de concours.

Vérification : Accord de contribution et de subvention géré par le secteur volontaire de l'ACDI

Afin de se conformer pleinement aux politiques du Conseil du Trésor et de l'ACDI, les vérificateurs ont recommandé des améliorations aux systèmes et procédures internes utilisés dans le cadre du programme pour gérer les subventions et contributions. Cela comprenait l'élaboration de critères d'évaluation pour les sous-programmes; la définition de procédures de diligence raisonnable pour l'examen des propositions; l'instauration de modalités de vérification des comptes et d'une approche axée sur les risques pour la sélection des bénéficiaires. Des cadres de programme et des critères d'évaluation ont été élaborés ou actualisés pour les divers mécanismes de subvention et un Comité d'examen des programmes a été constitué afin de surveiller leur application. La Direction générale du partenariat canadien instaure présentement des exigences et des procédures relatives à la documentation de la diligence raisonnable, incluant l'évaluation et l'atténuation des risques et offre de la formation à ce propos. Un CGRR et un CVAR ainsi que des procédures adéquates de vérification des comptes et un plan pluriannuel de vérification financière seront également mis au point. Plusieurs autres mesures ont été prévues ou prises pour veiller à se conformer à la Politique sur les transferts de paiements et pour améliorer la gestion de l'entente, dont l'examen des mécanismes de partage des coûts et autres mécanismes de financement, l'amélioration de la nouvelle norme d'accord de contribution et des procédures et lignes directrices écrites pour la gestion des dossiers.

Annexe X : Autres renseignements

Sites Web et personnes-ressources pour obtenir d'autres renseignements

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de l'ACDI ainsi que sur ses activités et son fonctionnement, veuillez visiter son site Internet à l'adresse suivante : http://www.acdi-cida.gc.ca/

ou communiquez avec :

Renseignements au public
Direction générale des communications, 5^e étage
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec)
Canada K1A 0G4

Téléphone : .... (819) 997-5006
Numéro sans frais : *1-800-230-6349*

Ligne pour les malentendants et les personnes ayant des difficultés d'élocution :.(819) 953-5023
Numéro sans frais : *1-800-331-5018*

Télécopieur : .... (819) 953-6088

Courriel : .... info@acdi-cida.gc.ca

Lois appliquées

L'ACDI est désignée comme ministère aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* par les *Décrets P. C. 1968-923* du 8 mai 1968 et *P.C. 1968-1760* du 12 septembre 1968. Les pouvoirs en ce qui concerne le programme de l'ACDI et les questions connexes sont définis dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, dans les lois annuelles de crédits et dans la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)*. L'ACDI est l'organisme qui assume l'essentiel de la responsabilité à l'égard de l'aide publique au développement (APD) accordée par l'État canadien.